

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku na trhu  
Evaluation of the Competitiveness of a small Company on the Market

Student: Markéta Kládiová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Kozlovicích dne 7. 5. 2009

„Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D, za odborné vedení a konzultace, které mi při vypracování bakalářské práce poskytla. Dále bych ráda poděkovala paní Silvií Huškové, spolumajitelce firmy ZERO a spol., s. r. o., za poskytnuté informace a materiály o podniku a jeho okolí.“

<b>1 Úvod</b>	1
<b>2 Teoretická východiska</b>	3
2.1 Představení společnosti	3
2.2 Historie a vývoj společnosti	5
2.3 Produkty a služby společnosti	7
2.4 Podnikatelské prostředí	8
2.4.1 Makropodnikatelské prostředí	8
2.4.2 Mezzopodnikatelské prostředí	9
2.4.3 Mikropodnikatelské prostředí	10
2.5 Malé a střední podnikání	10
2.5.1 Definice malého a středního podnikání	10
2.5.2 Rodinné podnikání	11
2.5.3 Výhody a nevýhody malého a středního podnikání	11
2.6 Podnikatelský potenciál	13
2.7 Vymezení základních pojmů	14
2.7.1 Konkurenční strategie	16
2.8 Metodologická východiska	19
2.8.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil	19
2.8.2 SWOT analýza	22
2.8.3 Dotazníkové šetření	25
2.8.4 Pasportizace podnikatelského prostředí	27
2.8.5 STEP analýza	28
<b>3 Analýza stávajícího stavu</b>	29
3.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil	29
3.1.1 Konkurenti v odvětví	29
3.1.2 Potenciální nově vstupující firmy	30
3.1.3 Odběratelé	30
3.1.4 Dodavatelé	31
3.1.5 Substituty	32
3.2 SWOT analýza	32
3.2.1 Interní faktory	33
3.2.2 Externí faktory	34
3.2.3 Shrnutí SWOT analýzy	34
3.3 Dotazníkové šetření	35

3.3.1	<i>Časový harmonogram</i>	36
3.3.2	<i>Analýza získaných informací</i>	36
3.4	Pasportizace podnikatelského prostředí	47
3.5	STEP analýza	49
3.5.1	<i>Společenské faktory</i>	49
3.5.2	<i>Technologické faktory</i>	50
3.5.3	<i>Ekonomické faktory</i>	50
3.5.4	<i>Politicko-právní faktory</i>	50
<b>4</b>	<b>Návrhy a doporučení</b>	<b>51</b>
4.1	Marketingová strategie	51
4.2	Větší zaměření na zlepšení životního prostředí	52
4.4	Zřízení pobočky	52
<b>5</b>	<b>Závěr</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>55</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam příloh</b>	<b>58</b>

# 1 Úvod

Cílem každého podniku je maximalizovat svůj zisk a zvyšovat tržní podíl. O tento cíl usilují jak velké, střední, tak i malé firmy. Této skutečnosti však mohou v dnešním dynamickém a stále globalizujícím se prostředí dosáhnout jen ty firmy, které dokážou být opravdu dostatečně konkurenceschopnými na daném trhu. Být dostatečně konkurenceschopnou firmou tedy znamená, dlouhodobě a hlavně úspěšně konkurovat svým stávajícím, ale i nově přicházejícím konkurentům v daném podnikatelském prostředí, a to jak v oblasti cen, nízkých nákladů, vysoké kvality prodávaných výrobků nebo poskytovaných služeb, tak i v jiných oblastech podnikových činností. Konkurenceschopnost firmy můžeme v úzkém slova smyslu chápat i jako určité měřítko spokojenosti zákazníků s produkty a službami dané firmy, protože právě jejich spokojenost je základem úspěšného podnikání. Na malé a střední podniky je kladen vyšší nárok na konkurenční soutěžení, než na podniky velké, neboť ty v tržní ekonomice mohou dosahovat daleko rychleji vysokého tržního podílu a také rychleji maximalizovat svůj zisk, díky rozsáhlejším možnostem, které se jim nabízejí. Proto je pro malé a střední firmy důležité najít na trhu něco, po čem bude dlouhodobý a hlavně trvalý zájem. Za rovněž důležité se dá považovat úspěšně zvolené sídlo firmy a nalezení okruhu stálých a především spokojených zákazníků.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti firmy ZERO a spol., s. r. o. na trhu s obaly, obalovým materiálem a spotřebním zbožím v různých oblastech, zejména však v oblasti spokojenosti zákazníků, lokality ve které se nachází, vnitřních a vnějších vlivů, které na ni působí apod. Celá bakalářská práce bude rozdělena do tří částí. Zabývat se bude teoretickým definováním východisek a analýz, praktickou aplikací zvolených metodik a následným zhodnocením dosažených výsledků.

Teoretická část bakalářské práce bude obsahovat teoretická východiska potřebná pro sestavení analýzy konkurenceschopnosti zkoumaného malého podniku na daném trhu. V první řadě bude představena firma ZERO a spol., s. r. o., její historie, tradice a současný vývoj, předmět podnikání, její nabízené produkty a služby a organizační struktura. Dále bude obsahem definování malého a středního podniku, jeho výhody a nevýhody, vymezení základních pojmů týkajících se konkurence, podnikatelské prostředí, podnikatelský potenciál, konkurenční výhoda, obecné konkurenční strategie podniku atd. Rovněž bude blíže vysvětlena podstata zvolených metodik vedoucí ke zhodnocení konkurenceschopnosti, tedy

SWOT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, STEP analýzy, dotazníkového šetření a pasportizace podnikatelského prostředí.

V analytické části dojde k aplikaci zvolených metodik na podnik, nacházející se v malé obci Moravskoslezského kraje. První metodikou ke zkoumání konkurenceschopnosti bude použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde budou zkoumáni stávající a potenciální nově vstupující konkurenti do odvětví, substituty, odběratelé a dodavatelé. Dále bude zvolena SWOT analýza, pomocí níž budou definovány a analyzovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti malého podniku. Pomocí dotazníkového šetření bude proveden průzkum spokojenosti zákazníků s výrobky, poskytovanými službami a dalšími skutečnostmi týkající se podniku. V poslední řadě bude provedena pasportizace podnikatelského prostředí, která nám přiblíží obec ve které firma ZERO a spol., s. r. o. působí a STEP analýza. Závěrem budou zmíněny návrhy a doporučení plynoucí z informací dosažených pomocí vybraných metodik, které povedou k eventuálnímu zlepšení postavení malého podniku na daném trhu.

## 2 Teoretická východiska

V této kapitole bude nejprve představena společnost ZERO a spol., s. r. o., která má své sídlo podnikání v obci Palkovice nedaleko Frýdku-Místku. Bude zde především uvedena její historie, současný vývoj, produkty a služby, které nabízí. Dále se seznámíme se základními pojmy týkající se zkoumané problematiky. Závěrem této kapitoly neopomeneme definování a stručný význam vybraných metodik pro účel zkoumání. Metodiky, které budou použity jsou následující – Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků, pasportizace podnikatelského prostředí a STEP analýza.

### 2.1 Představení společnosti

Obchodní firma: ZERO a spol., s. r. o.<sup>1</sup>

Sídlo: Palkovice 675, 739 41 PALKOVICE

Identifikační číslo: 603 22 756

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej  
- výroba obalů a ochranných pracovních pomůcek z plastů  
- silniční motorová doprava nákladní

Statutární orgán:

Jednatel:

- Silvie Hušková, r. č. 595227/0720  
Palkovice 592, PSČ 739 41  
Vklad: 34.000,- Kč z toho splaceno 100%
- Vladimír Chýlek, r. č. 580612/0540  
Palkovice 605, PSČ 739 41  
Vklad: 34.000,- Kč z toho splaceno 100%
- Jiří Krpeš, r. č. 561120/1211  
Ostravice 371, PSČ 739 14  
Vklad: 34.000,- Kč z toho splaceno 100%

Základní kapitál: 102.000,- Kč

---

<sup>1</sup> <http://www.justice.cz>



Datum zápisu do obchodního rejstříku: 20. prosince 1993

Logo společnosti:<sup>2</sup>

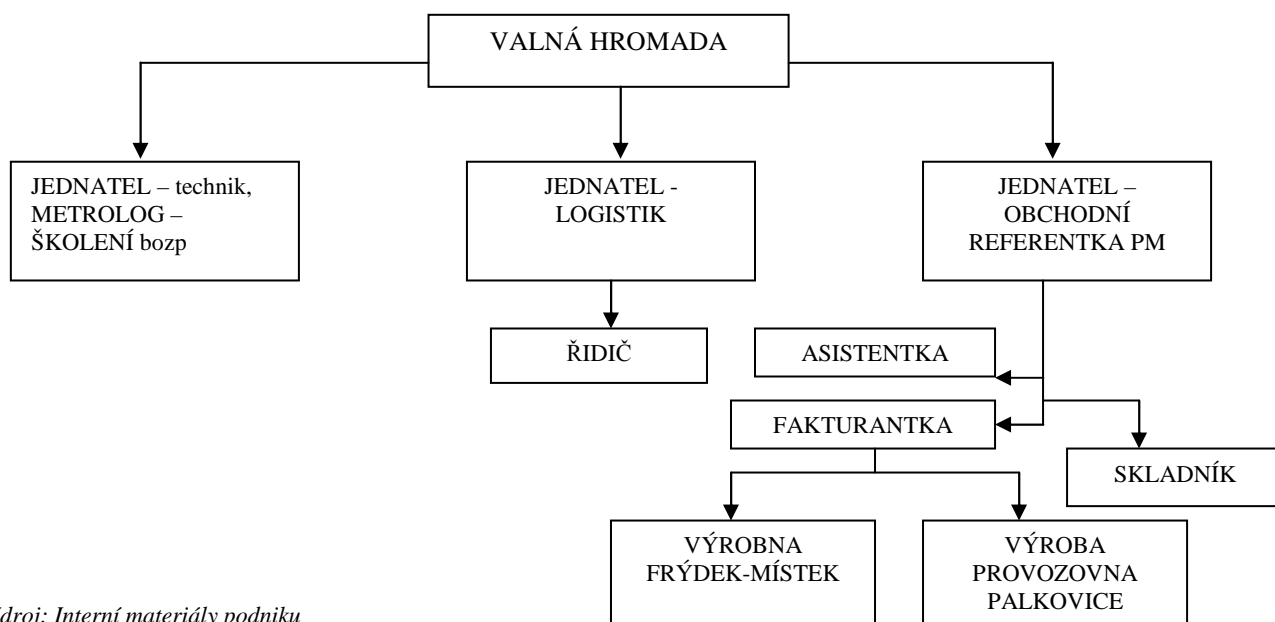


## Organizační struktura společnosti

Organizační struktura je základem procesu řízení. Upravuje pozice v hierarchii společnosti a přiřazuje k nim jednotlivé činnosti, odpovědnosti a pravomoci. Dalším jejím úkolem je redukovat různé informační šumy a stabilizovat vztahy. Pokud je organizační struktura správně vytvořena, pak je kontrola jednotlivých pracovišť jednodušší.

Společnost ZERO a spol., s. r. o. v současné době zaměstnává 10 pracovníků, kteří jsou převážně v příbuzenském vztahu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a vedení organizace je tvořeno třemi jednatelem. Každý z jednatelů je odpovědný za to, že bude vést podřízené zaměstnance k povědomí plnění požadavků zákazníka, požadavků na kvalitu výrobků a plnění právních a jiných požadavků, přičemž každý zaměstnanec společnosti je pak odpovědný za kvalitu své provedené práce a vliv na životní prostředí.

Obr. 2.1 Organizační struktura společnosti ZERO a spol., s. r. o.



Zdroj: Interní materiály podniku

<sup>2</sup> Interní materiály podniku

## **2.2 Historie a vývoj společnosti**

Firma s obalovým materiálem byla založena Silvií Huškovou na jaře 1991. Dne 23. prosince 1993 se podnik přetransformoval na společnost s ručením omezeným a ona se stala jejím spoluvlastníkem. Dalšími přizvanými společníky se stali Jiří Krpeš spolu s jejím švagrem Vladimírem Chýlkem. Tito tři společníci tuto firmu vlastní a spravují dodnes. Jde převážně o rodinný podnik, který se od svého počátku až do současnosti rozvíjí v místě svého založení – v obci Palkovice nedaleko Frýdku-Místku, v klidném podhůří Moravskoslezských Beskyd. Díky tomu, že převážnou část zaměstnanců tvoří rodinní příslušníci všech tří zakladatelů, panuje zde i přes značné pracovní vypětí pohodová, důvěryplná atmosféra a všichni mají silný pocit zodpovědnosti vůči firmě a její dobré pověsti. Podnikatelským záměrem podniku bylo od počátku dodávat kvalitní zboží za dostupnou cenu a velký důraz byl rovněž kladen na firemní kulturu, vstřícný přístup k zákazníkům a nadstandardní vztahy s tuzemskými i zahraničními dodavateli, jimž vždy hradili své závazky včas a bez zbytečných průtahů. Pomalu, ale bez větších výkyvů se učili novým věcem, rozvíjeli své aktivity a budovali sehraný tým lidí, na jehož semknutosti, loajalitě a profesionalitě celá firma stojí.

Počátky firmy v roce 1993 byly skromné. Jako sklad firmě posloužila malá soukromá garáž a sortiment byl rovněž jednoduchý – tašky, mikrotenové a igelitové sáčky, kterými zásobovala převážně drobné odběratele v regionu, živnostníky, samoobsluhy, apod. Nasycenost trhu byla v té době ještě velmi nízká, a aby pokryla poptávku, musel se tomu plynule přizpůsobovat i růst firmy. V následujícím roce 1994 společníci firmy pronajali další garáž a o pár měsíců později i celý velkokapacitní kontejner; zároveň rozšiřovali stavy zaměstnanců a vozový park. Podle přání zákazníků se začal obohacovat sortiment o další praktické položky, jako kotoučky do pokladen, etikety a etiketovací kleště, plastové kelímky a nádobí do malých bufetů, jídelen, apod.

V roce 1996 si společníci firmy pronajali vlastní sklad, což jejich podnikání obrovsky nastartovalo a mohli začít nabízet mnohem větší sortiment zboží i materiálu. Přibrali papír a papírové obaly, celofán, hygienické obaly na potraviny, stuhy, proutěné zboží atd. S touto novou nabídkou oslovili podstatně širší spektrum zákazníků: cukrárny, rychlá občerstvení, řezníky, pekaře, obchodníky a drobné výrobce všeho druhu. Firma přerostla hranice regionu a začala dodávat do celé České republiky a postupně i do zahraničí. Zaměstnali další lidi, hlavně řidiče, čímž i prudce rostl roční obrát firmy. To bylo na jednu stranu velmi příjemné,

ale brzy to firmu postavilo před nelehké rozhodnutí. Spravovat takto prosperující firmu znamenalo, že kromě skladovacích prostor potřebovala zajistit více prostředků a především prostoru pro administrativu. V letech 1998 a 1999 společníci firmy svépomocí a s vlastním finančním krytím postavili novou budovu, do níž celou firmu – kanceláře i sklad – postupně přestěhovali. Byly to dva velmi hektické roky, které všechny stály nemálo sil, ale přinesly své ovoce – firma se ocitla zcela na vlastních nohou a sebevědomě vykročila do nového tisíciletí. V roce 2000 se skutečně firma vydala i novými směry. Začala nabízet potisky tašek i dalšího zboží a především se rozjela vlastní výroba sáčků o rozměrech a tloušťce fólie dle přání klienta. V roce 2003 vstoupila firma do smluvního vztahu s autorizovanou obalovou společností EKO-KOM, čímž se zavázala přispívat na ekologické zpracování a třídění odpadů v celé ČR.

Postupným vývojem událostí se sama stala subdodavatelem jiných menších distributorů obalů a dalšího zboží, kterým nabízí velmi výhodné podmínky. Zájem o spolupráci s firmou ZERO a spol., s. r. o. projevili i větší výrobci a obchodní řetězce, přičemž nezapomíná ani na segment drobného podnikání. V obou oblastech má řadu stálých a spokojených zákazníků. Firma vzkvétá a díky tomu může již několik let sponzorovat sportovní, studentské a dobročinné organizace i události v regionu, se kterým se cítí být pevně spojena.

Záměrem firmy je neustále zvyšování kvality práce, rozšíření a inovace výrobní sféry, jež je spojena se snížením nezaměstnanosti v regionu, aktualizace nabídky novinkami ze světa obalů, které by byly zároveň účelné i líbivé pro oko, a současně splňovaly nejprísnější podmínky pro ochranu životního prostředí. Nyní má firma za hlavní cíl především hledání nových obchodních příležitostí a vztahů v rámci celé Evropské unie. Úspěch či neúspěch je však především podmíněn přízní jejich zákazníků. Pro zachování firmy jsou všichni její zaměstnanci připraveni udělat vše, co bude v jejich možnostech, ale zároveň jen to, o čem vědí.<sup>3</sup>

Společnost ZERO a spol, s. r. o. je majitelem certifikátů norem ISO 9001:2001 a 14001:2004<sup>4</sup>. Zároveň splňuje politiku kvality a ochrany životního prostředí<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Interní materiály podniku

<sup>4</sup> Příloha č. 1

<sup>5</sup> Příloha č. 2

## **2.3 Produkty a služby společnosti**

Mezi nabízené produkty společnosti patří především obaly, obalový materiál, papírové, plastové a jiné spotřební zboží určené ke konečné spotřebě. V současnosti sortiment firmy čítá několik tisíc položek, čímž pokrývá téměř vše, na co lze v souvislosti s obaly a obalovými materiály vůbec pomyslet; nemluvě o doplňkovém spotřebním a papírenském zboží, hygienických potřebách pro běžná pracoviště, ochranných pomůckách, apod. Společnost se zabývá i vlastní výrobou. Mezi zboží vlastní výroby patří především sáčky, folie a jiná plastová produkce.

Speciální službou firmy je potisk zakoupeného zboží. Zákazník má možnost si nechat potisknout velkou část svého zakoupeného sortimentu, buď firemním logem nebo jiným grafickým motivem. Jde o poměrně běžnou, avšak speciální službu, která při nízkých nákladech přináší vysokou užitnou hodnotu, neboť každý spotřební předmět danou firmu zároveň propaguje. Firma provádí tzv. tampónový potisk. Při zavedení této služby bylo pro firmu důležité splnit zákazníkovi dvě přání najednou. Zákazník využitím této rozšířené služby šetří svůj čas a peníze, které by musel vynaložit jinde nebo na jiný způsob reprezentace.

Z hlavních nabízených produktů jsou:

- sáčky - mikroténové, igelitové, polypropylénové nebo papírové různých barev, velikostí, materiálů i tloušťky, rychlouzavírací, odtrhovací, skládané, na roli, s lepicí páskou, vakuové, potravinové apod.,
- tašky – igelitové, papírové, mikroténové apod.,
- fólie – ochranné, potravinářské, zakrývací, výstražné apod.,
- pytle – na odpad, do koše, potravinářské apod.,
- nádobíčko pro různé oslavy a akce – misky, kelímky, víčka, papírové tácky, talíře, vaničky, nápojové pohárky, příbory, brčka, ozdoby, sáčky na led apod.,
- krabice - dortové, na pizzu, na víno, dárkové kazety, na saláty apod.,
- hygiena – toaletní papír, ubrousky, ručníky v roli i volně ložené, utěrky, tekuté mýdlo, ochranné pomůcky, rukavice, zástěry, čepice apod.,
- zboží pro obchod, kancelář i výrobu – pokladní kotoučky, zavírače sáčku, pásky lepicí i kartonovací, páskovače a kartonovače, řezačky fólií, odvinovače sáčků, etiketovací a sklínkovací kleště, splinty, visačky, gumičky, nitě, provazy, svíčky, mašle, kancelářský papír apod.,

- materiál pro svatbu – tácky, krajky, papírové prstýnky, celofány, stuhy, ubrousky se svatebním motivem, kytice na auta, balónky, konfety apod.

## **2.4 Podnikatelské prostředí**

Žádný podnik nemůže plnit své hlavní funkce sám o sobě, nýbrž jen ve spolupráci s jinými činiteli vnějšího světa. Například podnik může vyrábět výrobky jen tehdy, dostane-li včas dodávku materiálu, energie, najde-li odběratele, ochotného tyto výrobky či služby koupit nebo banku, která mu zajistí platební styk apod. Vnější činitelé do značné míry ovlivňují chování podniku a tudíž je označujeme jako jeho okolí. Přímé okolí působí přímo na činnost podniku, zatímco nepřímé okolí působí na činnost podniku zprostředkovaně.

Podnikatelské prostředí představuje všechny prvky, vlivy či faktory, které v současné době nebo v budoucnu ovlivňují dosažení hlavních cílů podniku. Chápeme ho jako souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Vedle ekonomických a přírodních složek podnikatelského prostředí na významu nabývají složky nehmotného prostředí, jako je kultura, právo, sociální vztahy či vědecké poznatky. Reálné podnikatelské prostředí je tedy velmi pestré, strukturované a má svou věcnou, časovou, prostorovou, efektivnostní či účelnostní dimenzi. Můžeme jej modelově popsat pomocí faktorů, které se v podnikatelském prostředí uplatňují. Podle toho, kde se dané faktory nacházejí – zda uvnitř nebo vně daného podnikatelského subjektu, je možno účelné podnikatelské prostředí rozčlenit na vnitřní, specifické pro daný podnikatelský subjekt, a vnější, které je chápáno jako výslednice „života“ podnikatelských a dalších subjektů. Rozlišujeme tři typy podnikatelského prostředí – makropodnikatelské, mezzopodnikatelské a mikropodnikatelské.

### **2.4.1 Makropodnikatelské prostředí**

Makropodnikatelským prostředím rozumíme vnější podnikatelské prostředí v nejširším záběru celospolečenského podnikatelského klimatu. Toto prostředí zahrnuje například:

- Demografické vlivy – tyto vlivy jsou spojeny s charakteristikou populace jako je věk, věková struktura, hustota, rozmístění obyvatelstva. Dále zde řadíme strukturu či charakter domácností, způsob bydlení, rasovou strukturu, úmrtnost, sňatky, narození apod.

- Ekonomické vlivy – mezi tyto vlivy řadíme především ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Jde například o míru inflace, výkon ekonomiky, míru zaměstnanosti, míru nezaměstnanosti, velikost úrokové míry, dostupnost úvěrů, hypoték, vyrovnanost státního rozpočtu apod.
- Přírodní vlivy – jsou spjaty s geografickou polohou, klimatickými podmínkami, nedostatkem nerostných surovin, energií, rostoucím znečišťováním životního prostředí nebo jinými ekologickými aktivitami.
- Technologické vlivy – souvisejí s vývojem a trendem v oblasti technologií, inovací, nízkých nákladů, rostoucí kontrolou apod.
- Politicko-právní vlivy – zahrnují soustavu zákonů, předpisů, omezení a norem v oblasti cenové, vývozní a dovozní, protimonopolní, mzdové a obchodní politiky, etiky podnikání, životního prostředí, značek apod.

O tyto vlivy působící na podnik z jeho vnějšího okolí se zajímají jak velké, tak malé a střední podniky. Velké podniky se zajímají především o vlivy makropodnikatelského prostředí na úrovni velkých regionů. Malé a střední podniky soustřeďují svou pozornost pouze na ty vlivy makropodnikatelského prostředí té země, kde podnikají.

#### **2.4.2 Mezzopodnikatelské prostředí**

Základní skelet mezzopodnikatelského prostředí představuje následující soubor faktorů:

- přírodně ekologické prvky, které se projevují při interakci podniku, resp. podnikatele s přírodním prostředím (hornatost krajiny, vodní plochy, lesy, přírodní zvláštnosti apod.),
- technická a dopravní infrastruktura, ve které se hodnotí stav technické a dopravní vybavenosti příslušného prostoru s ohledem na podnikatelské aktivity a která má podstatný vliv na rozhodnutí o umístění firmy v dané lokalitě,
- všeobecná a ekonomická kultura – vzdělanost, kulturnost, pracovitost obyvatelstva ve vymezeném území s ohledem na potřeby rozvoje podnikání,
- ekonomická a podnikatelská infrastruktura, což je např. rozvinutost služeb pošty, bank, poradenských firem, hotelů, agentur atd.,
- pilotní podnikatelské subjekty, které za sebou strhávají ostatní subjekty a které jsou schopny se propojovat a vytvářet síť nebo jinak výrazně ovlivňují podnikatelské prostředí,

- reziduální faktor coby označení pro ostatní vlivy mezzocharakteru, které v konkrétních podmínkách mohou být specifikovány a vyčleněny (např. sociální infrastruktura).<sup>6</sup>

### 2.4.3 Mikropodnikatelské prostředí

Mikropodnikatelským prostředím rozumíme vnitřní prostředí podniku, jež je vymezeno klimatem, kulturou a jinými základními znaky, které vytvářejí jednotlivé podnikatelské subjekty uvnitř v podniku. Řadíme zde například:

- umění podnikatele vlastnit,
- schopnost podnikatele vést lidi, své zaměstnance k dobře vykonané práci, rozvíjet mezilidské vztahy na všech úrovních řízení podniku apod.,
- schopnost uspokojovat své potřeby,
- schopnost komunikace,
- schopnost podnikatele formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu firmy, mít podnikatelskou vizi apod.

## 2.5 Malé a střední podnikání

### 2.5.1 Definice malého a středního podnikání

Existuje mnoho možností jak podniky klasifikovat, avšak za základní kritéria klasifikace podniků můžeme považovat např. počet zaměstnanců, roční obrát, celkovou hodnotu aktiv nebo nezávislost podniku. Podniky můžeme také zařazovat do jednotlivých skupin podle oboru činnosti, právní formy, velikosti podniku nebo lokality ve které se nachází. V České republice se v současné době používá kombinované kritérium pro klasifikaci. Tím je počet zaměstnanců a výše ročního obrátu.

Za malého a středního podnikatele podle Evropské unie se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva, uvedená v rozvaze nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 mil. Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví. Pokud však neúčtuje v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se výše uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu jeho majetku. Za

---

<sup>6</sup> GRUBLOVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

malého a středního podnikatele se rovněž považuje podnikatel, který je nezávislý.<sup>7</sup> Nezávislost podnikatele znamená, že žádná jiná osoba nebo více osob společně nemají 25% a větší podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech.

### **2.5.2 Rodinné podnikání**

Rodinné podnikání je považováno za jednu z forem síťového podnikání. Rodinné podniky nejsou definovány na základě jejich velikosti, nýbrž pomocí jiných kritérií. A to, že majitel svůj podnik považuje za podnik rodinný, má v úmyslu odevzdat svůj podnik do rukou některého ze svých příbuzných a nebo okolo majitele podniku pracuje jako řádný zaměstnanec jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu. Někdy je rodinné podnikání také definováno jako podnikání ve kterém dva a více členů rodiny mají dohled nad finanční stránkou podniku.

Tento typ síťového podnikání má své obrovské výhody oproti jiným typům. Jsou jimi především důvěra a spolehlivost, které jsou pro podnikání jako takové velice důležité a vedou ke splnění podnikových cílů. Mezi další výhody můžeme zařadit například vzájemné porozumění v rodinném i podnikatelském prostředí, soudržnost členů rodiny nebo také její finanční zabezpečení v případě firemních obtíží. V mnoha případech rodinné podniky přecházení z generace na generaci, což může být také velkou výhodou, poněvadž jde o předání plně vybudovaného podniku poznamenaného časem, tradicí a jménem. Naopak jako nevýhody můžeme zmínit například nedostatek času na tu část rodiny, která v podniku nepracuje nebo kladení vyšších nároků na podnikání nebo členy rodiny.

### **2.5.3 Výhody a nevýhody malého a středního podnikání**

Každý druh podnikání s sebou nese výhody a nevýhody, kterým je podnikatel a samotný obor podnikatelské činnosti vystaven. Existuje statistický fakt, že 99,8% podniků v celé Evropské unii se považuje za malé a střední podnikání. V této kapitole se budeme zabývat srovnáváním výhod a nevýhod malých a středních podniků vůči podnikům velkým. Postavení malých a středních podniků vůči velkým je na domácím trhu i trzích zahraničních

---

<sup>7</sup> MALACH, Antonín a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.



výhodné, ale bohužel i nevýhodné. Malé podniky disponují řadou výhod a předností, jimiž se snaží bojovat o postavení na trhu vůči podnikům velkým.

### **Výhody malého a středního podnikání**

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří především schopnost pružné a rychlé reakce na změny vyvolané trhem. Důležitou roli však hraje velikost peněžních prostředků, které má společnost k dispozici a od kterých se odvíjejí různá podnikatelská rozhodnutí, jak včasné reagovat právě na tyto změny podnikatelského prostředí. Malé a střední podniky se dokážou daleko rychleji přizpůsobovat danému trhu než podniky velké.

Inovační kreativita a nápaditost je jednou z dalších výhod malého a středního podnikání, která je nezbytnou podmínkou pro přežití podniku na trhu. Malé podniky také dokážou například daleko rychleji reagovat na přístup nové konkurence na trh, disponovat jednoduchou a přehlednou organizační strukturou, která jim umožňuje přímé vedení a kontrolu a nejsou zde kladeny příliš náročné podmínky na založení a samotné řízení společnosti. Také kontakt podnikatele se svými zaměstnanci je velkou výhodou. Podnikatel si může se svými zaměstnanci vybudovat velice harmonický vztah založený na důvěře, která je pro něj velice důležitá a nezbytná.

### **Nevýhody malého a středního podnikání**

Malé a střední podnikání s sebou nese i nevýhody, které se musí podnikatel snažit minimalizovat, aby neohrožovaly jeho existenci na daném trhu. Narozdíl od velkých podniků je nevýhodou podniků malých a středních především malá ekonomická síla, obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit, horší přístup k odbornému vzdělání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb, slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky a platební nezávězň způsobující druhotnou platební neschopnost.<sup>8</sup> Dále mezi nevýhody můžeme v častých případech i zařadit nízkou technologickou úroveň vybavení firmy v oblasti výroby, kdy tuto skutečnost vyvolává právě nedostatek finančních zdrojů, které má podnik k dispozici. Dostupnost úvěrových zdrojů patří ke slabým stránkám malého a středního podnikání, protože jsou na ně kladeny přísnější podmínky, hlavně v oblasti ručení.

---

<sup>8</sup> KISLINGEROVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd.. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

Nevýhodou malých a středních podniků může být i neznalost v oblastech jako jsou podniková ekonomika, marketing, management, právo apod.

## **2.6 Podnikatelský potenciál<sup>9</sup>**

Za podstatu konkurence firem, ať už malých, středních nebo velkých je považována jejich konkurenceschopnost. Současně je konkurenceschopnost jednou z podob podnikatelského potenciálu. Musí se tedy vyznačovat všeobecnými charakteristikami, kde existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo nemusí být. A také speciálními charakteristikami jako je existence zřetelohodného konkurenta firmy, který působí buď na straně nabídky jako dodavatel nebo na straně potřeby jako spotřebitel.

Každý potenciál má svého nositele, tudíž je někým vlastněn a ten jím může disponovat. Tím, že každý potenciál je „vlastněn“, resp. přísluší určitému nositeli, jeho obsah nabývá různé formy přírody živé, neživé a umělé nebo formy lidského společenství, resp. jejich vzájemné kombinace apod. Současně platí, že jeden nositel může nést více potenciálů různých rozměrů.<sup>10</sup> A také, že každý potenciál je obvykle spojen s větším počtem jiných potenciálů, které mohou být příbuznými nebo zcela odlišnými. Rovněž můžeme říci, že řada potenciálů na sobě může být závislá nebo naopak zcela nezávislá a také, že každý potenciál splňuje jinou míru úspěšnosti.

Podnikatelský potenciál je založen na určitém vývoji v čase, zkušenostech a schopnostech lidské společnosti a má různé podoby a projevy. Projevuje se jako vnitřní síla, kterou jsme schopni obvykle ovládat a vnější síla, která je pro nás přímo neovladatelná. Vnitřní projev potenciálu označujeme jako silnou stránku a slabou stránku. Vnější projev potenciálu je příležitost – jde o vnější potenciál, který posiluje, přidává sílu vnitřnímu potenciálu, a ohrožení, které omezuje, ubírá z vnitřního potenciálu.<sup>11</sup> Jde tedy o proces neustálé nabídky svých silných stránek příležitostí a zakrývání svých slabin před možnými ohroženími. Tento proces vyhledávání, vytváření a využívání potenciálů je ode dne mohutnější a rychle se mění.

---

<sup>9</sup> Pod pojmem „potenciál“ obecně chápeme souhrn schopností nebo celkovou možnost něco udělat.

<sup>10</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

<sup>11</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Potenciál a změna jsou dva navzájem působící prvky, které jsou základem pro dlouhodobé a úspěšné fungování podniku, které jej ženou směrem kupředu. Protiklad potenciálu je označován za odpor ke změně, který podnik naopak brzdí. Rozhodujícím je proto, abychom my jako lidská společnost, ale i podniky byly co nejúspěšnější, aby rozvojový mechanismus převažoval nad mechanismem obranným. Nutnou podmínkou je však poznání. Když víme, na čem podnik je, pak můžeme hledat řešení jak úspěšně soupeřit s konkurencí. Konkurenční potenciál je předpoklad úspěchu firmy, vlastní konkurenční boj je již důsledkem tohoto předpokladu. Kde však není příčina, není ani důsledek.<sup>12</sup> Mezi důležitou činnost související s podnikatelským potenciálem patří podniková diagnostika, která se soustřeďuje především na problematiku rozvoje potenciálu a firmy samotné.

## **2.7 Vymezení základních pojmů**

### **Konkurenční prostředí**

Konkurenční prostředí je definováno jako časový řez prostorem, kde probíhá vzájemné působení dvou subjektů, které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné a nebo alespoň podobné cíle nebo používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.

V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit.<sup>13</sup> Má však nezastupitelnou roli soudce, který určuje vítěze, úspěšné a efektivní subjekty a tím je diferencuje od subjektů poražených, méně úspěšných či neefektivních.

---

<sup>12</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

<sup>13</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

## **Konkurence**

Obecně lze konkurenci chápat jako proces střetávání různých, zpravidla protikladných zájmů subjektů působících na trhu. Můžeme ji také označit za vzájemné soupeření dvou firem, které nemusí být jen v pojetí manažerském, nýbrž i sociálním, politickém, historickém apod. Většina podniků tržního hospodářství se snaží nezávisle na sobě získat co největší přízeň kupujících, a to s hlavním cílem, zajistit si konkrétní podnikatelský cíl, kterým může být zisk, velikost prodeje nebo podíl na daném trhu. Pak se konkurenční soutěžení mezi firmami uskutečňuje na základě cen, jakosti, poskytovaných doprovodných služeb nebo kombinací těchto faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Toto pozitivní hodnocení zákazníka je pro podnik velice důležité.

Chceme-li však podnikat, musíme s konkurencí počítat, protože každá firma má svého konkurenta a musí se co nejvíce snažit vůči němu prosazovat na trhu. V tomto okamžiku nemusí být hlavním cílem podniku dosažení zisku, nýbrž zvýšení tržního podílu.

## **Konkurent**

Konkurenty můžeme definovat jako určité prvky konkurence, které se vyznačují svými charakteristickými znaky. Jedná se o znaky, které působí na konkurenci tak, aby podnik rozhodným, rychlým, úspěšným a především efektivním způsobem získal rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.

## **Konkurenceschopnost**

V širším pojetí označujeme konkurenceschopnost jako souhrn předpokladů pro dosažení dlouhodobě udržitelné a růstové výkonnosti, a tím i zvyšování celkové ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Pro každý podnik, jakožto součást tržního mechanismu je důležité, aby disponoval právě touto schopností.

Jádrem konkurenceschopnosti každé firmy je firemní strategie a vize, které by měly být definovány již na samém počátku podnikání. Hlavními autory této strategie a vize by měli být

především vlastníci a vrcholoví manažeři firmy. Konkurenceschopnost je často vnímána jako základní indikátor úspěšnosti nebo selhání firmy.<sup>14</sup>

## **Konkurenční výhoda**

Pojem konkurenční výhoda úzce souvisí s konkurenceschopností. V obecném pojetí můžeme říci, že jde o jakýsi výplod konkurenceschopnosti. Tedy určité schopnosti podniku být lepší a dosahovat na určitém trhu vyšší míry ziskovosti než konkurenti ostatní. Jejím hlavním zdrojem jsou především nízké náklady a diferenciací produktu.

### **2.7.1 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání a na trhu, která maximalizuje hodnotu schopností, jimiž je daný subjekt odlišný od konkurence. Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Tato strategie se může rozvíjet explicitně, plánovitým procesem nebo implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Ponecháno samo svým vlastním nástrojům, každé funkční oddělení bude nevyhnutelně vyhledávat přístupy, které mu bude diktovat jeho profesionální orientace a nápaditost těch, kdo ho řídí. Nicméně souhrn těchto přístupů jednotlivých oddělení jen zřídka představuje nejlepší strategii.<sup>15</sup> Podstatou vymezení konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Struktura odvětví a ostatní druhy analýz posouzení konkurence a konkurenceschopnosti jsou velice důležitým podkladem pro stanovení konkurenční strategie podniku. Podnik by měl prostřednictvím analýzy odvětví definovat veškeré vnější a vnitřní vlivy, které na něj působí. Cílem jakékoliv analýzy je vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn, jež může každý konkurent učinit, možné odpovědi každého konkurenta na celou škálu pravděpodobných strategických postupů iniciovaných ostatními firmami a možné reakce každého z konkurentů na soubor změn v odvětví a na širší posuny v obklopujícím prostředí, které se mohou projevit.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

<sup>15</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>16</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

## **Obecné konkurenční strategie**

V širším pojetí podle M. E. Portera existují tři obecné strategie, které mohou být použity jednotlivě nebo v jejich vzájemné kombinaci pro vytvoření dlouhodobého postavení podniku na trhu nebo pro předstížení konkurentů v daném odvětví. Rozlišujeme následující tři obecné strategie podle M. E. Portera:

### **Prvenství v celkových nákladech**

Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou tématem, jež prolíná celou strategií, ačkoli nelze ignorovat ani jiné oblasti, jako jsou kvalita, služby a další.<sup>17</sup>

Jakmile firma dosáhne hranici nízkých nákladů, přinese jí to nadprůměrné výnosy v odvětví bez ohledu na působení jiných konkurenčních sil v daném podnikatelském prostředí. Případný výnos z prodaných výrobků a služeb pod záštitou této strategie může daný podnik určitým způsobem i ochránit před soupeřením konkurentů, neboť nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti jej museli obětovat právě na soupeření.

### **Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, popřípadě vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem – design nebo image značky, technologie, vlastností, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>18</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Musíme ale zdůraznit, že hlavním cílem této strategie diferenciaci není soustředování pozornosti na nízké náklady. Diferenciace, pokud se jí podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než je prvenství v nákladech. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám.<sup>19</sup> Firma, která se odlišuje od konkurence natolik, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

## Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh; podobně jako u diferenciaci to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciaci, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu, vyhovět velmi dobře zvolenému objektu, čímž veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli.

Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Přestože tedy strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.<sup>20</sup>

Obr. 2.2 Tři obecné strategie podle M. E. Portera

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
STRATEGICKÝ CÍL		Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
	V CELÉM ODVĚTVÍ	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Zdroj: PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>19</sup> PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

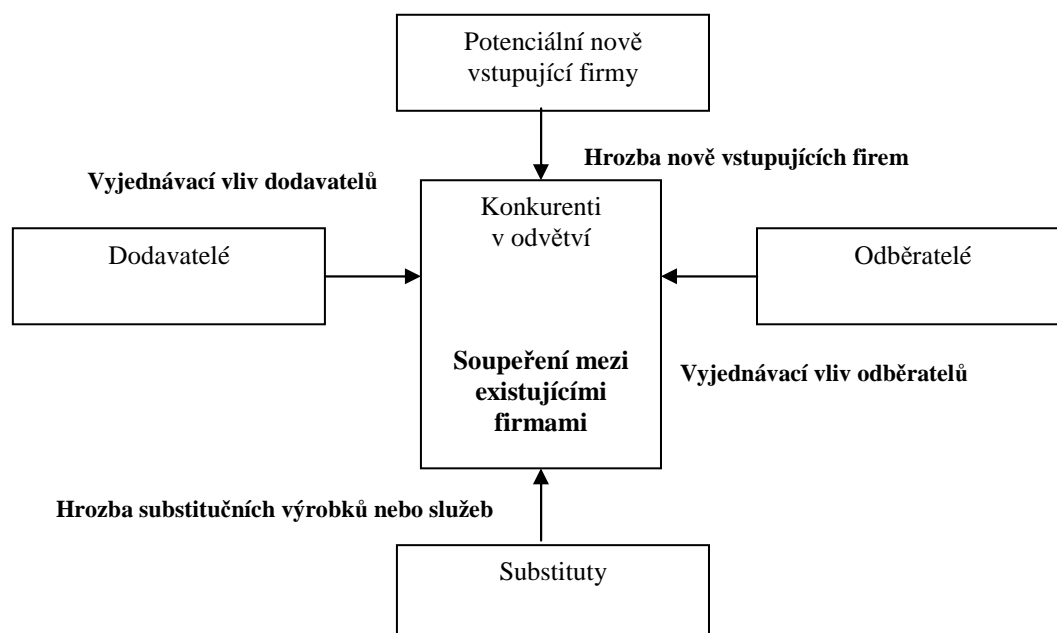
<sup>20</sup> PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

## 2.8 Metodologická východiska

### 2.8.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Podstatou konkurenční strategie je uvedení podnikatelského subjektu do vztahu s jeho prostředím. Každý podnik, ať už s malým či velkým postavením na trhu v daném odvětví musí dokonale znát konkurenční prostředí ve kterém se nachází. K tomuto poznání slouží strukturální analýza, která je základním východiskem pro formulování konkurenční strategie. Mezi základních pět konkurenčních sil působících na podnikatelský subjekt řadíme stávající konkurenční firmy v odvětví, potenciální nově vstupující firmy do odvětví, dodavatele, odběratele a možnost vzniku substitutů. Všechny pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.<sup>21</sup> Důkladná znalost všech pěti konkurenčních sil odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, a tím mu pomáhá změnit klíčové prvky, které mu přinesou výhodné postavení na trhu či jiné podnikatelské příležitosti.

Obr. 2.3 Pět základních působících konkurenčních sil podle M. E. Portera



Zdroj: PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>21</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.



## Konkurenti v odvětví

První konkurenční sílu představuje stávající konkurence v odvětví. Stávající konkurencí rozumíme výrobce či samotné prodejce stejných nebo funkčně podobných výrobků a služeb. Atraktivita trhu daného odvětví je tím nižší, pokud se na něm nachází velký počet silných konkurentů. Proto veškerá stávající konkurence mezi sebou soupeří, aby získala výhodné postavení na tomto trhu. Používají se metody, jako je cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů pocítují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice.<sup>22</sup> V nejčastějším případě jde konkurenci v odvětví usilující o zvýšení svého zisku nebo zvýšení počtu svých zákazníků.

## Potenciální nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy do odvětví přinášejí novou kapacitu s cílem získat značný podíl na daném trhu a dosahovat zisku. To může již existující firmy dohnat ke snižování cen nebo růstu nákladů, čímž může dojít ke snižování jejich ziskovosti.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupů v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.<sup>23</sup> Existuje šest základních zdrojů překážek pro nově vstupující firmy. Jsou jimi například úspory z rozsahu, které znamenají snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového množství produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nově vstupující firmy tím, že když vstoupí na trh s velkým rozsahem výroby, riskují silnou reakci ze strany stávajících firem, nebo naopak když vstoupí na trh s malým rozsahem výroby, pocítí silné znevýhodnění rovněž ze strany stávajících firem na trhu. Dále se může jednat o diferenciaci produktu. Diferenciace produktu znamená příchod na trh s něčím novým. Stávající, již zavedené firmy mají své zavedené známé značky, a tím i své stálé a dlouhodobé zákazníky. Proto je diferenciací druhou překážkou, která brání novým firmám vstoupit do odvětví. Jejich vstup na daný trh s něčím novým je velice riskantní, hlavně z důvodu možného nezájmu zákazníků. Důležitou

---

<sup>22</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>23</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

překážkou je i kapitálová náročnost, tedy nutnost investovat finanční prostředky na zahájení podnikání, reklamu, vybavení, stroje, výzkum a vývoj apod. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na vybudování firmy, nýbrž i na získání důvěry zákazníka, nákup zásob, počáteční výrobu či krytí počátečních ztrát. Zbývající tři překážky jsou rovněž důležité pro nově vstupující firmu do odvětví. Jedná se o přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům nebo nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu produkce.

## **Odběratelé**

Odběratelé, neboli zákazníci dávají stávajícím firmám v odvětví, ale i nově vstupujícím, impuls ke snižování cen, zvyšování kvality produktů, poskytování lepších služeb apod. Tímto odběratelé soutěží s odvětvím a staví konkurenty proti sobě. To vše na úkor ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrována nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelské celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelských nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- nehrozí velké přechodné náklady,
- docílí nízkého zisku,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelské produkce nebo jeho služeb,
- je plně informován apod.<sup>24</sup>

## **Dodavatelé**

Na jedné straně se dodavatelé považují za spolupracující podnikatelské či nepodnikatelské subjekty. Při spolupráci si vycházejí obě strany vstříc, pomáhají si či sdílejí

---

<sup>24</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

společný úspěch z konečného prodeje. A na straně druhé působí i jako konkurence. Dodavatelé se snaží získat ze své spolupráce s jinými subjekty dlouhodobé nebo i krátkodobé výhody, a to na úkor svých odběratelů. Dodavatelé mají totiž možnost využít zvyšování cen či kvality nakupovaných produktů. Pak velice vlivní dodavatelé mohou z daného odvětví díky cenám a kvalitě produktů vytlačit firmy, které mohou bojovat o přežití.

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání apod.<sup>25</sup>

## Substituty

Za poslední konkurenční sílu považujeme substituty, nebo-li vyhledávání jiných produktů, které mohou plnit tutéž funkci jako produkt stávající. Tím, že substituční produkty nahrazují stávající produkty, omezují ceny a tím i zisky firem. Jde často o konkurenční sílu, která je velmi nebezpečná v důsledku překvapivého inovačního posunu v dosavadní úrovni zaměřovaných výrobků a služeb.<sup>26</sup> Proto je důležité sledovat vývoj, trendy a ceny v oblasti těchto typů výrobků.

### 2.8.2 SWOT analýza

Tato metoda je jednou z nejrozšířenějších metod posouzení podnikatelského potenciálu a to díky svému praktickému a jednoduchému principu na kterém je založena. Analýza je zaměřena na klíčové faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. Tato analýza posuzuje vnitřní a vnější potenciál podnikatelského subjektu nebo prostředí. Má za hlavní cíl rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat stránky slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti, které se podniku nabízejí a hrozby, které podniku naopak škodí.

---

<sup>25</sup> PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>26</sup> VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Malé a střední podniky. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

## **Silné stránky**

Silnou stránkou podnikatelského subjektu a prostředí je to, co dobře zvládá a ovládá, to co vytváří ve srovnání s jinými konkurenty výjimečné podmínky, pomocí kterých lze z dané situace těžit. Silné stránky podniku mohou být následující:

- dobrá úroveň infrastruktury,
- kvalitní úroveň pracovní síly,
- kvalitní technologie,
- vysoká míra motivace,
- historie a tradice, zkušenosti,
- vysoká úroveň poskytovaných služeb,
- dostupnost finančních zdrojů,
- tržní pozice,
- flexibilita a kvalitní výrobek apod.

## **Slabé stránky**

Naopak slabou stránkou podnikatelského subjektu a prostředí se rozumí to, co podnik nezvládá, to v čem má nevýhodu vůči podnikům jiným, to co způsobuje jeho zranitelnost nebo ohrožuje jeho podnikatelskou pozici na daném trhu. Slabé stránky podniku mohou být následující:

- dopravní nedostupnost jak pro osobní, tak i nákladní dopravu,
- nedostatek finančních prostředků,
- nevhodná lokalita podnikání,
- negativní postoj obyvatel k určitým podnikatelským aktivitám,
- parkování,
- omezený rozsah zkušeností a znalostí pracovníků,
- zastaralé technické vybavení,
- zaostávání v designu,
- nízká produktivita práce,
- rizikový produkt pro některé skupiny osob,
- vyšší cena výrobků,

- nedostačující zisk apod.

## **Příležitosti**

Příležitosti představují možnosti vnějších vlivů působících na podnik nebo podnikatelské prostředí z jejich okolí. Příležitosti mohou být následující:

- zájem zahraničních investorů,
- rostoucí zaměstnanost,
- možnost spolupráce s jinými firmami z regionu,
- štědřejší grantové fondy a agentury,
- noví kooperanti,
- pronikání na nové části jednotného evropského trhu,
- zavádění a využívání společných značek,
- nově vzniklá skupina potřeb a s tím související rozšíření nabídky o nový produkt apod.

## **Hrozby**

Za hrozby je považováno veškeré nebezpečí působící na podnikatelský subjekt nebo prostředí zvnějšku, tedy jeho okolí. Můžeme je také označit za určité překážky pro podnikatelskou činnost a rozvoj, úpadek či nebezpečí neúspěchu. Podniky by se měly snažit na tyto hrozby působící z vnějšího okolí, co nejrychleji reagovat a odpovídajícím způsobem je minimalizovat či zcela odstranit. Hrozby mohou být následující:

- recese v národním hospodářství či světové ekonomice,
- útlumové tendence podnikatelských oborů,
- vstup nových konkurentů na trh,
- změny v preferencích zákazníků,
- legislativní opatření,
- daňová zatížení,
- nedostatečná podpora investičních aktivit,
- substituty,
- technické a technologické zastarání investičního majetku apod.

### 2.8.3 Dotazníkové šetření

Dotazování je jednou z nejrozšířenějších možností sběru potřebných informací týkajících se zkoumané skutečnosti. Je jednou z možných a zároveň velice rozšířených marketingových metod používaných k posouzení spokojenosti zákazníků.

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat hlavnímu cíli a záměru výzkumu.

Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele atd. V praxi se většinou jednotlivé typy kombinují.<sup>27</sup>

#### Typologie dotazování

Existují čtyři základní typy způsobu dotazování:

- Osobní dotazování spočívá v přímé komunikaci s respondentem. Jeho hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby. Naopak mezi hlavní nevýhody tohoto typu dotazování patří nesoustředěnost respondenta na kladení otázek, riziko nepochopení dotazu či časová náročnost spojená s procesem dotazování.
- Písemné dotazování patří k nejrozšířenějším formám dotazování prostřednictvím dotazníku, který je rozeslán respondentům poštou, rozdán nebo přiložen k nějakému výrobku. Jde o formu, která je časově náročnější, ale má nižší náklady. Respondent má více času na rozmyšlení, kterou odpověď zvolí a není nijak ovlivňován tazatelem.
- Elektronické dotazování spočívá v rozesílání dotazníků respondentům prostřednictvím elektronické pošty. Jeho velkou výhodou je minimální finanční a časová náročnost a velkou nevýhodou špatná zpětná vazba.
- Telefonické dotazování je podobné osobnímu, akorát zde chybí osobní kontakt s respondentem. Tato forma dotazování je již v dnešní době málo využívaná, a to především z finanční a časové náročnosti.
- Jejich vzájemná kombinace.

---

<sup>27</sup> KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-0966-X

## Dotazník a jeho obsah

Dotazník je jedním z nejpoužívanějších nástrojů dotazování, kdy dochází ke sběru primárních informací. Má podobu formuláře s otázkami, na něž respondent odpovídá, popřípadě obsahuje i různé varianty možných odpovědí. Nejdůležitější je samotné sestavení dotazníku, které by mělo být především bez chyb. Význam dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech:

- získávání informací od respondentů,
- poskytuje strukturu rozhovoru,
- zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování údajů,
- ulehčuje zpracování údajů.<sup>28</sup>

## Typy otázek

Forma otázek může značně ovlivnit možnost respondentovy odpovědi. Podle variant možných odpovědí dělíme otázky na otevřené, uzavřené a polootevřené. Otevřené otázky dávají respondentům možnost vyjádření vlastního názoru na zkoumanou problematiku. Uzavřené otázky naopak respondentům nedávají možnost napsat odpověď svými slovy, nýbrž mají na výběr z dopředu sestavených možných variant odpovědí, které se jim nabízejí. A otázky polootevřené jsou kombinací otázek otevřených a uzavřených, kde respondenti mohou odpovědi vybírat, ale i formulovat vlastními slovy. Podle účelu pak dělíme otázky na:

- nástrojové, které jsou v dotazníku uvedeny na začátku nebo na konci,
- filtrační, jsou kladeny na začátku dotazníku, aby tazatelé pomohly k tomu, aby rozpoznal zda respondent rozumí či nerozumí zkoumané problematice,
- analytické, které mají především demografickou podobu,
- kontrolní, mají za cíl ověřit pravdivost některých odpovědí respondenta,
- výsledkové, které se týkají konkrétní zkoumané problematiky,
- měřítkové, ve kterých má respondent možnost daný jev měřit,
- dokreslující, dávají tazatelé možnost se respondenta zeptat konkrétněji.

---

<sup>28</sup> KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-0966-X

## **Analýza získaných informací**

Získané informace plynoucí z dotazníkového šetření můžeme analyzovat či vyhodnocovat. Vyhodnocení spočívá ve sčítání stejných odpovědí jednotlivých otázek. Jednotlivé odpovědi pak můžeme strukturovat do grafu v řadě softwarových programů a následně zkoumanou skutečnost interpretovat.

### **2.8.4 Pasportizace podnikatelského prostředí**

Jednou z metod posouzení podnikatelského potenciálu může být i pasportizace. Jde praktickou a jednoduchou metodu, která shrnuje a systematizuje informace o daném podniku a podnikatelském prostředí.

Pasportem podniku nebo podnikatelského prostředí chápeme povětšinou tabulkovou formu zpracování informací o určitém podniku nebo prostoru (zájmové zóně, lokalitě, obci, mikroregionu apod.). Tento stručný informační přehled obsahuje zejména slovní, číselné, popř. mapové a obrázkové informace týkající se:

- identifikace podniku nebo zájmového území (název, části apod.),
- základních údajů (geografické, historické, technické aj.),
- retrospektivní charakteristiky (např. časové řady, popis ploch, technologií, trhu apod.),
- plochy a výrobních kapacit dle využití (např. zemědělská půda, průmyslové a výrobní plochy),
- statistiky podnikání (ekonomické či technické údaje, počet firem dle oborů, velikosti či forem podnikání apod.),
- seznamu nejdůležitějších firem a provozoven,
- přehledu žádoucích rozvojových oborů a činností v zájmové zóně z pohledu konkurence nebo územních „správců“ (firma, stát, obec apod.),
- přehledu nežádoucích oborů a činností v podniku nebo v zájmové zóně z pohledu územních „správců“,
- ekologických omezení podnikání,
- kulturních faktorů, památek a zařízení,
- chráněných území, přírodních rezervací a zvláštností obce, resp. regionu,
- přehledu služeb v zájmové zóně (např. ubytování, stravování, místní doprava, právní či ekonomické poradenství apod.).



Pasport bývá uveden lokalizací zájmového prostoru prostřednictvím mapových materiálů a schémat, fotografickým zachycením dominant mikroregionálního podnikatelského prostředí atd. Pasport může být dále výtvarně zpracován ve formě informačních, reprezentačních, propagačních aj. leporel, přehledů, účelových tisků, publikací, internetových stránek apod.<sup>29</sup>

### 2.8.5 STEP analýza

Analýza STEP zkoumá a hodnotí vnější (globální) faktory prostředí společnosti a to v následujících segmentech:

- S – Společenské faktory – tyto faktory souvisejí se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Mezi takové faktory řadíme například strukturu demografie obyvatelstva, průměrnou délku života, hustotu obyvatelstva, rodinné faktory, migraci, dopravní možnosti, úroveň vzdělání, životní styl v regionu, využití volného času apod.
- T – Technologické faktory – zahrnují faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how, nových technologií, s vývojem a výzkumem v regionu.
- E – Ekonomické faktory – jde především o faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů – toky hodnot, zboží, služeb, informací, energií. Dále zde řadíme faktory, které mohou ovlivňovat existenci či pozici podniku, a to včetně problematiky nezaměstnanosti, zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v různých podnikatelských sektorech apod.
- P – Politicko-právní faktory – jsou spjaty s výkonem politické moci a řadíme zde například monopolní postavení, stabilitu vlády, daňovou politiku, regulaci zahraničního obchodu, ochranu životního prostředí apod.

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní a mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je však nutné definovat rozsah analýzy prostředí. Je rovněž nutné zabývat se jen těmi faktory, které na zkoumaný podnik mají nebo mohou mít přímý dopad. Pak musíme rozlišovat i vlivy, které podnik ovlivňují přímo, se kterými se potýká a musí na ně

---

<sup>29</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. Podnikání a synergie. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.

reagovat, od vlivů, které podnik ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo něj. Dále také rozlišujeme ty vlivy, které mají krátkodobý nebo dlouhodobý charakter.

### **3 Analýza stávajícího stavu**

V této druhé části bakalářské práce dojde k aplikaci metodik vedoucí k analýze konkurenceschopnosti firmy ZERO a spol., s. r. o. se sídlem v Palkovicích. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku budou použity metody pro analýzu, které jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce.

#### **3.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil**

Porterova analýza zahrnuje pět konkurenčních sil podle M. E. Portera, které působí na podnik z jeho vnějšího okolí. Jejich společné působení rozhoduje o schopnosti firmy obstát v daném odvětví. Mezi pět základních konkurenčních sil řadíme stávající konkurenty v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, odběratelé, dodavatelé a možnost vzniku substitutů.

##### **3.1.1 Konkurenti v odvětví**

Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky zákazníků uspokojoval lépe než oni. Konkurenčními podniky společnosti ZERO a spol., s. r. o. mohou být jak společnosti obdobného zaměření, tak i jiného zaměření, které se zabývají prodejem obalového a spotřebního materiálu. Těmi pak mohou být maloobchodní prodejny například typu drogerie, papírnictví, řeznictví, pekařství, pohostinství apod. Můžeme říci, že velmi důležitým kritériem nákupu ze strany odběratelů je cena, kvalita a dostupnost určitého produktu. Rovněž záleží na samotném umístění firmy, především na její dostupnosti dopravní.

Společnosti, které se zabývají prodejem a vlastní výrobou obalového materiálu rok od roku stoupá. Mezi stávající konkurenty na trhu s obaly v Moravskoslezském kraji patří mnoho společností, které v tomto směru naplňují svou podnikatelskou činnost. Avšak v nejbližším okolí jsou velkými konkurenty firmy, jako je například Balmat, s. r. o. působící v Kopřivnici,

firma Měch, s. r. o. se sídlem ve Frenštátě pod Radhoštěm a společnost Eurobal, s. r. o. z Krmelína. Mezi vzdálenější konkurenty můžeme zařadit například Vipor, s. r. o., Manutan, s. r. o., Bison Incest, a. s., Czech- Bag Odry, s. r. o., OBALIA, s. r. o., EXCOLO, s. r. o., OBRETA, Regina Obaly, s. r. o. a mnoho dalších.

Každá firma má svou podnikatelskou konkurenční strategii, jak obstát na daném trhu a získat si náklonnost a přízeň zákazníků. Není tomu jinak ani u společnosti ZERO a spol., s.r.o., která se zaměřuje na strategii cenovou a strategii diferenciací produktů.

### **3.1.2 Potenciální nově vstupující firmy**

Trh se musí neustále rozvíjet, proto je přirozené, že do něj vstupují stále nové a nové firmy. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh s obalovým materiálem je střední až středně vysoká. V České republice existuje spousta podniků, které obalový materiál vyrábí, avšak dále už ve větší míře neprodává, jen se zabývá jejich distribucí. Vyrobenou produkci pak zásobují velkoobchody nebo maloobchody. Neexistuje příliš mnoho překážek pro vstup nových firem do odvětví, které by bránily rozvoji trhu s obaly. Významným faktorem omezující vstup do odvětví je známost, dlouhodobá tradice a jméno již existujícího a prosperujícího podniku. Proto potenciální nově vstupující konkurent musí dokonale znát podnikatelské prostředí ve kterém hodlá svou firmu založit. Společnost ZERO a spol., s. r. o. na trhu s obaly funguje již 16 let a za tu dobu si byla schopna vybudovat pevné postavení na trhu. Za nejmladší a dobře prosperující konkurenci můžeme považovat společnost Splast, s. r. o., která působí v Ostravě. Jelikož se jedná o odlehlejší společnost, firmu ZERO a spol., s. r. o. nijak zvlášť neohrožuje.

### **3.1.3 Odběratelé**

Odběrateli, neboli zákazníci společnosti ZERO a spol., s. r. o., kteří nakupují, jsou jak právnické, tak i fyzické osoby. Pro svou efektivní prosperitu si společnost potřebuje udržet přiměřený okruh stálých zákazníků. Dlouhodobě dobrých obchodních vztahů si firma velmi váží a takové zákazníky si přímo hýčká. Jednak jsou zařazení do výhodnějších cenových skupin a rovněž jim s přihlédnutím k objemu odebíraného zboží nabízí delší dobu splatnosti vystavených faktur. Každému zákazníkovi je ze strany společnosti věnována maximální

pozornost s cílem splnit v největší možné míře jeho oprávněné požadavky, a to i ty, které lze pouze předpokládat.

Nejčastějšími zákazníky jsou osoby samostatně výdělečně činné, neboli živnostníci, kteří nakupují spotřební obalový materiál především pro účely balení svých výstupních produktů prodávaných konečnému spotřebiteli. Odběrateli jsou i velké a známé firmy. Zde můžeme zmínit například společnost VÁHALA & spol., s. r. o., která se zabývá výrobou a prodejem mastných výrobků, společnost INVA Export – Import, kde se jedná o síť prodejen s potravinami a dceřinou společností firmy SOUDAL, společnost HAMONT – Contracting & Trading vyrábějící teplovodní ekologické kotle pro spalování biomasy. Dále je to třeba společnost Makovec, FINIŠ Ostrava, Squash klub KOTELNA, G + V Elektro, Výrobní lahůdek Verner Kotula, Selská pekárna apod. Jak je vidět jde především o podnikatelské subjekty z oblasti potravinářství, ve které je obalový materiál nezbytně nutný a potřebný.

Veškeré zboží, materiál a výrobky jsou nabízeny odběratelům ve čtyřech cenových hladinách A, B, C a D. Zatímco první tři A až C jsou určeny běžným zákazníkům, přičemž A je základní a B i C pro věrné zákazníky a větší odběratelé, skupina D je určena výhradně distributorům a dalším velkoobchodům, které některé zboží od společnosti ZERO a spol., s. r. o. nakupují. K základnímu zvýhodnění prostřednictvím rozšířených cenových hladin B a C pro stále zákazníky a dobré klienty, nabízí společnost všem zákazníkům ještě několik dalších možností slev, jako například slevy uplatněné při paletovém odběru jednoho druhu zboží, individuální slevy při vlastním odběru v místě společnosti, slevy neziskovým a dobročinným organizacím nebo slevy na pravidelný odběr zboží. Společnost o svých akčních nabídkách informuje své zákazníky na vlastních webových stránkách nebo automaticky zasílá stálým zákazníkům akční leták emailem nebo poštou.

Zákazníky společnosti ZERO a spol., s. r. o. nejsou jen tuzemští odběratelé, nýbrž i odběratelé zahraniční. A to především zákazníci z Polska a v menší míře ze Slovenska. Firma v budoucích letech usiluje o opětovné získání zákazníků na Slovensku, kteří před rozpadem federace tvořili až 30% obrátu firmy.

### **3.1.4 Dodavatelé**

V rámci rozšiřování sortimentu společnosti a zkvalitňování služeb firma vždy ráda uvítá čerstvé nabídky výrobců a dodavatelů obalů, obalového materiálu a dalšího zboží, kterým by firma mohla vhodně doplnit svou stávající nabídku. Firma ZERO a spol., s. r. o. již od samého

počátku spolupracuje s desítkami dodavatelů i výrobců a dováží mnoho tovaru sama přímo ze zahraničí vlastními vozy. Mezi tuzemské dodavatele především patří – BM plus, s. r. o., Antalis, s. r. o., Alfa, s. r. o., Mirel Trading, a. s., Ekofol, spol. s r. o. a mnoho dalších. Mezi přední zahraniční dodavatele patří - FOLPAK, Minsk Mazowiecki, LEWANDOWSKI, Lodz, BELATEX, Lodz, PLASTIFLORA, Lodz a mnoho jiných. Jedná se především o dodavatele z Polska. Tito dodavatelé, ale i nově přicházející mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky hrozbou, že například zvýší ceny nebo sníží kvalitu spotřebního zboží nebo obalového materiálu, které jsou firmou ZERO a spol., s. r. o. nakupovány.

### **3.1.5 Substituty**

Substituty obalového materiálu nelze přímo definovat. Firma ZERO a spol., s. r. o. totiž nemá ve své oblasti podnikání problémy s možností vstupu nových substitutů na daný trh, protože může nabídnout svým stálým i novým zákazníkům velkou šíři sortimentu, který dokáže uspokojit jejich potřeby. Možná by firmu ohrožovala hrozba vzniku nového podnikatelského subjektu, který by dokázal na základě vědy, výzkumu a samotném vývoji změnit strukturu materiálu, ze kterého se obal vyrábí a zaměřil se tím ještě více na ochranu životního prostředí a ekologii, čímž by si mohl v dnešním světě získat větší náklonnost zákazníků.

## **3.2 SWOT analýza**

Jde o jednoduchou metodu, která analyzuje čtyři základní faktory působící na podnik. Jedná se o faktory interní, tedy jeho silné a slabé stránky, a faktory externí, neboli příležitosti a hrozby, které jsou přehledně uspořádány do SWOT matice. Pro sestavení SWOT analýzy budou využity veškeré informace o společnosti ZERO a spol., s. r. o., které mi byly prostřednictvím osobní konzultace sděleny.

### **3.2.1 Interní faktory**

#### **Silné stránky**

Společnost ZERO a spol., s. r. o. disponuje velkou četností silných stránek, na základě kterých si společnost od svého založení drží silnou a stabilní pozici především na českém trhu. Silnou stránkou společnosti ZERO a spol., s. r. o. je:

- individuální přístup k zákazníkům,
- pružná reakce na požadavky zákazníků,
- dobré vztahy s dodavateli,
- malý počet zaměstnanců – univerzálnost, flexibilita a vysoká efektivita práce,
- vysoce schopní a zkušení zaměstnanci,
- vhodné umístění společnosti,
- sponzorování,
- dostupnost finančních zdrojů,
- vlastnictví certifikátů,
- přijetí politiky kvality a ochrany životního prostředí,
- tradice a historie podniku,
- široký sortiment nabízených produktů,
- poskytování odborného poradenství.

#### **Slabé stránky**

Slabé stránky jsou opakem stránek silných. Jedná se o oblasti, ve kterých je společnost ZERO a spol., s. r.o. slabší než konkurence, tudíž by se měla snažit o jejich redukci. Slabou stránkou společnosti ZERO a spol., s. r. o. je:

- jazyk webových stránek,
- neodpovídající marketingová strategie,
- nižší úroveň reklamy.

### **3.2.2 Externí faktory**

#### **Příležitosti**

Příležitosti představují externí faktory, neboli možnosti společnosti ZERO a spol., s. r. o., při jejíž realizaci stoupá její růst. Mezi příležitosti společnosti řadíme:

- možnost rozšiřování služeb,
- spokojenost zákazníků,
- neustálý rozvoj firmy,
- reputace a dobrá pověst,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- možnost spolupráce s jinými firmami z regionu,
- nově vzniklá skupina potřeb a s tím související rozšíření nabídky o nový produkt,
- pronikání na nové části jednotného evropského trhu,
- preference zákazníků.

#### **Hrozby**

Naopak hrozby představují externí faktory, které můžeme chápat jako překážky bránící společnosti ZERO a spol., s. r. o. v její podnikatelské činnosti a rozvoji. Hrozbami společnosti jsou:

- vstup nových konkurentů na trh,
- vysoká stávající konkurence,
- nová technologie,
- legislativní opatření,
- změny v preferencích zákazníka,
- zavedení obchodních bariér.

### **3.2.3 Shrnutí SWOT analýzy**

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost ZERO a spol., s. r. o. ač je malou firmou na trhu, disponuje velkými možnostmi, jak si zabezpečit svůj budoucí vývoj a zároveň rozvoj.

Firma je na trhu již 16 let a během své působnosti si dokázala získat řadu zákazníků, a to především svým vstřícným a individuálním přístupem k nim. Dokáže rychle a efektivně reagovat na vyřízení objednávky, což vede k rychlému uspokojení potřeb a přání zákazníků. Společnost si rovněž zakládá na dobrých vztazích s dodavateli a na kvalifikovanosti svých zaměstnanců. Poněvadž se jedná o rodinnou firmu a její počet zaměstnanců je malý, tak je její velkou výhodou vzájemná důvěra mezi nimi, která vede podnik neustále kupředu. Firma je majitelem certifikátů ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004 a zároveň splňuje politiku kvality a ochrany životního prostředí, čímž se může značně zviditelnit v okruhu nových zákazníků. Mezi silnou stránku firmy patří i sponzorování, které je pro ni jednak otázkou prestiže a zároveň způsobem jak podpořit sportovní, neziskové a dobročinné organizace, postižené jednotlivce, nebo nápomoci rozvoji regionu Frýdecko-Místecka a Beskydska, který je jejím domovem.

Slabé stránky společnosti nejsou nijak četné, a rovněž nijak závažné pro její samotnou existenci na daném trhu. Malé a střední podniky mají velkou nevýhodu přílišné neznalosti v oblasti podnikové ekonomiky, managementu či marketingu. Tudíž vůči velkým firmám nemohou disponovat jistými kroky, které by dovedly firmu na vrcholové postavení na daném trhu. Mezi další slabou stránku podniku můžeme zařadit i provozování webových stránek jen v českém jazyce.

Její velkou příležitostí na trhu by mohlo být rozšíření poskytovaných služeb a spolupráce s jinými firmami v regionu. Po vstupu České republiky do Evropské unie se společnosti naskytla také příležitost prorazit na jednotný evropský trh. Zatím jsou hlavními zahraničními oblastmi exportu Slovensko a Polsko. Další příležitostí jsou reference zákazníků, které jí napomáhají neustále získávat zákazníky nové na základě doporučení.

Hrozby jsou poslední skupinou SWOT analýzy. Pro tuto společnost je velmi významnou hrozbou stávající a nově přicházející konkurence na trh s obaly. Dále jsou to legislativní opatření a zavedení obchodních bariér, bránicí určitým způsobem v podnikatelské činnosti.

### **3.3 Dotazníkové šetření**

Předmětem a zároveň hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění postojů zákazníků k poskytovaným službám společnosti ZERO a spol., s. r. o., která se zabývá prodejem obalového materiálu, spotřebního zboží a vlastní výrobou vybraného sortimentu.



Pro každý podnik i ten malý, je velice důležité, znát postoje a spokojenost svých zákazníků. Proto jsem se rozhodla pro tento druh analýzy. Pokud podnik bude dokonale znát své klienty, jejich potřeby a přání, může jim nabídnout přesně to co potřebují a uspokojit tím jejich požadavky. Tak se může podnik stát více konkurenceschopnějším, neboť ví co jeho stávající, ale i noví zákazníci potřebují a žádají.

Z možných metod průzkumu spokojenosti zákazníků jsem vybrala metodu dotazování s použitím dotazníku<sup>30</sup> pro sběr dat a následnou analýzu informací pro zjištění výsledku. Samotný dotazník vznikl v březnu 2009 a skládá se ze 17 otázek, které byly vytvořeny tak, aby odpovídaly základnímu cíli dotazníkového šetření. Byly použity otázky uzavřené, polootevřené i otevřené. Ty pak byly konstruovány tak, aby každý oslovený respondent pochopil hlavní podstatu dotazu. Dotazování zákazníků společnosti ZERO a spol., s. r. o. proběhlo prostřednictvím elektronické pošty a osobního kontaktu s dotazovaným. Pro výzkum spokojenosti zákazníku malého podniku bylo osloveno celkem 30 respondentů.

### 3.3.1 Časový harmonogram

*Tab. 3.1 Časový harmonogram*

Činnost	Časové rozmezí
Sestavení dotazníku	02.03. – 04.03.2009
Sběr informací	05.03. – 26.03.2009
Analýza získaných informací	01.04. – 12.04.2009

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.3.2 Analýza získaných informací

Analýza získaných informací byla provedena ve dnech od 1.4. do 12.4 2009. Celkem byly zpracovány informace 30 dotazníků pomocí softwarového programu Microsoft Excel. V tomto softwarovém programu jsem data zpracovala do přehledných tabulek, ze kterých jsem následně vytvořila grafy. Každý graf odpovídá jedné otázce dotazníku, který bude i

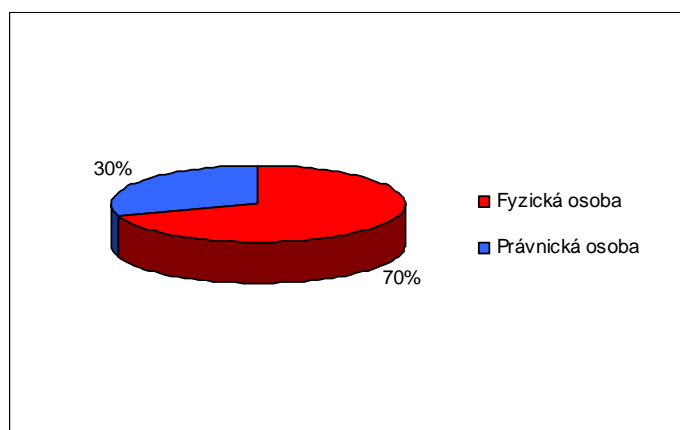
---

<sup>30</sup> Příloha č. 3

slovně interpretován. Přičemž otázka číslo 4 zpracována do grafu nebude, neboť se jedná o otevřenou otázku.

#### Otázka č. 1. Jste fyzická nebo právnická osoba?

*Graf 3.1 Podíl fyzických a právnických osob*

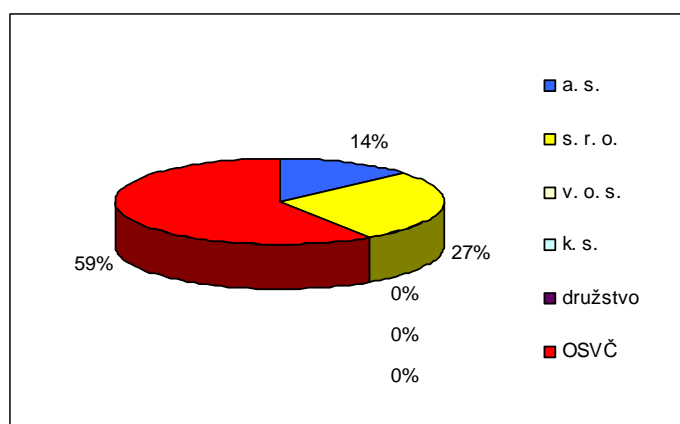


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z třiceti dotazovaných respondentů bylo 70% osob fyzických a ostatních 30% osob právnických. Můžeme říci, že obalový materiál ve větší míře nakupují osoby fyzické než právnické.

#### Otázka č. 2. Jaká je právní forma Vašeho podnikatelského subjektu?

*Graf 3.2 Právní forma respondentů*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

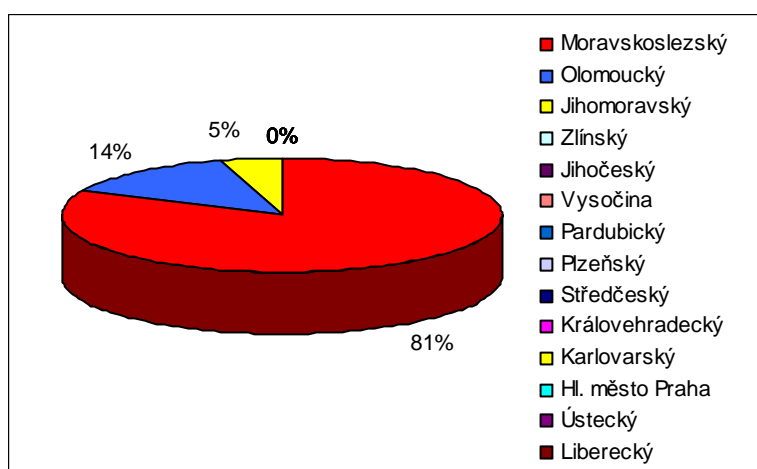
Cílem druhé otázky dotazníku bylo rozdělení zákazníků podle jejich právní formy. Nutné je však podotknout, že zákazníci firmy ZERO a spol., s. r. o. nejsou jen kapitálové a obchodní společnosti nebo osoby samostatně výdělečně činné, ale i jednotlivci. Proto na tuto otázku neodpovědělo všech 30 respondentů, nýbrž jen 22. Jak je vidět z grafu č. 3.2, tak nejčastějšími zákazníky firmy ZERO a spol., s. r. o. jsou osoby samostatně výdělečně činné, neboli živnostníci, kteří nakupují obalový materiál především pro účely svého předmětu podnikání. Z počtu 22 respondentů jsou zákazníci z 59% osoby samostatně výdělečně činné, 27% společnosti s ručením omezeným, 14% akciové společnosti a 0% veřejné obchodní, komanditní společnosti a družstva.

### Otázka č. 3. Jaký je předmět Vašeho podnikání?

Zde se jedná o otázku otevřenou, tudíž ji nejde zpracovat do grafu z důvodu rozmanitosti odpovědí. Nejčastějším předmětem podnikání zákazníků ZERO a spol., s. r. o. je oblast zemědělství, zahradnictví a potravinářství. Méně častým předmětem podnikání zákazníků je pak nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej obalových materiálů. Hlavními zákazníky jsou však ti, kteří nakupují obalový materiál z důvodů balení svých výstupních produktů.

### Otázka č. 4. Z kterého kraje pocházíte nebo ve kterém jako právnická osoba máte sídlo svého podnikání?

*Graf 3.3 Rozdělení respondentů podle krajů*

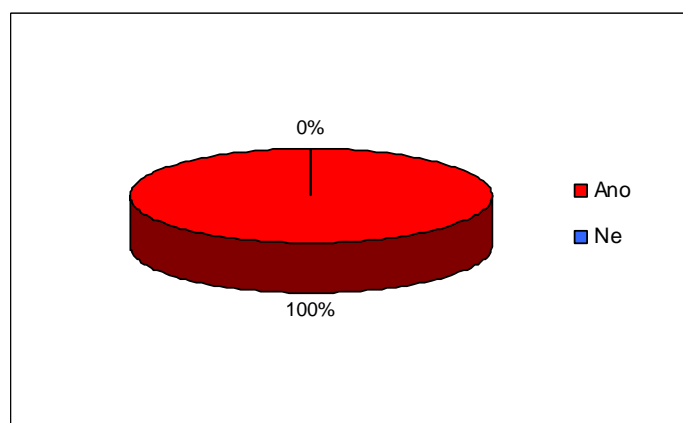


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na tuto třetí otázku už odpovídalo všech 30 respondentů. Z těchto dotazovaných respondentů odpovědělo 81%, že pochází nebo se jejich sídlo podnikání nachází v Moravskoslezském kraji. Hlavním důvodem prvenství Moravskoslezského kraje je fakt, že firma ZERO a spol., s. r. o. má sídlo podnikání právě v tomto kraji, a tudíž zde má nejvíce zákazníků. Dále jsou nejčastějšími zákazníky respondenti ze sousedního Olomouckého kraje. Celkem je Olomoucký kraj zastoupen 14% dotazovaných. Pak je to kraj Jihomoravský, který tvoří 5% odpovědí. Kraj Zlínský, Jihočeský, Vysočina, Pardubický, Plzeňský, Středočeský, Královéhradecký, Hl. město Praha, Ústecký a Liberecký je zastoupen 0% odpovědí.

Otázka č. 5. Znáte společnost ZERO a spol., s. r. o. se sídlem v Palkovicích, zabývající se především prodejem obalového materiálu a vlastní výrobou?

*Graf 3.4 Podíl respondentů, kteří společnost ZERO a spol., s. r. o. znají či nikoliv*

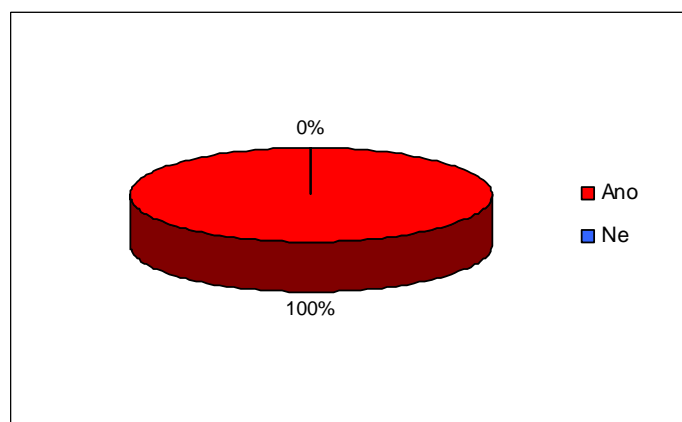


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jelikož byl tento dotazník dán k vyplnění přímo zákazníkům společnosti ZERO a spol., s. r. o., je samozřejmé, že všichni tuto společnost znají a jsou tedy i jejími zákazníky. Výše uvedený graf č. 3.4 to jen potvrzuje. Odpověď ano označilo všech 100% dotazovaných.

Otázka č. 6. Nakupujete u společnosti ZERO a spol., s. r. o.?

*Graf 3.5 Podíl respondentů, kteří u společnosti ZERO a spol., s. r. o. nakupují či nikoliv*

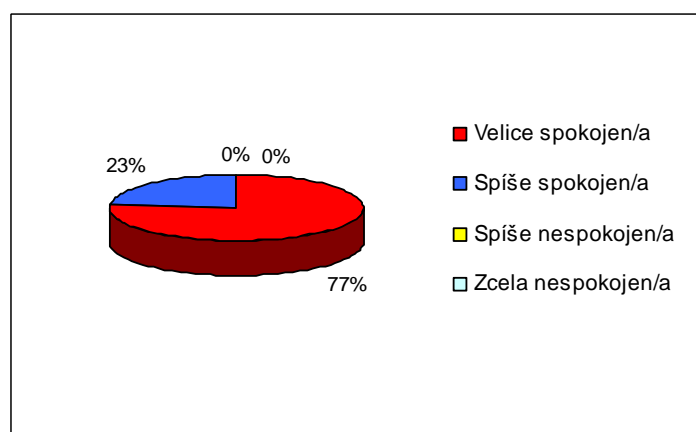


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Stejně jako na předchozí otázku odpovědělo na otázku číslo 6, všech 30 dotazovaných respondentů, že u společnosti ZERO a spol., s. r. o. nakupují. Tvoří tak 100 % z celkového počtu dotazovaných.

Otázka č. 7. Jak jste spokojen/a s poskytovanými službami společnosti ZERO a spol., s. r. o.?

*Graf 3.6 Spokojenost respondentů s poskytovanými službami*

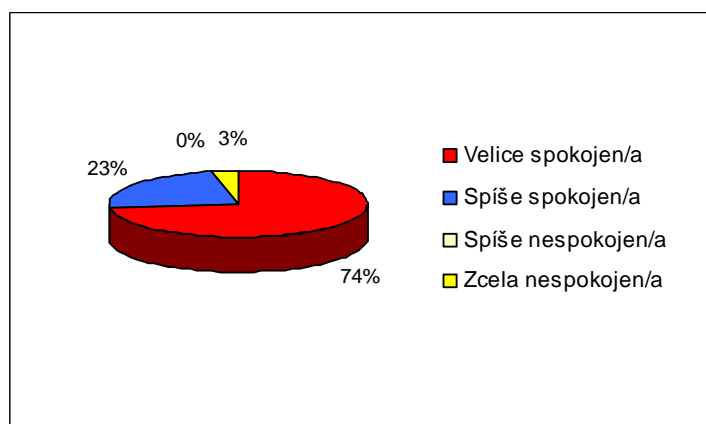


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, zda-li jsou respondenti spokojeni s poskytovanými službami společnosti ZERO a spol., s. r. o., odpovědělo 77% dotazovaných, že jsou velice spokojeni. Zbývajících 23% dotazovaných je s poskytovanými službami spíše spokojeno. Svou nespokojenost nevyjádřil žádný z respondentů. Tudíž spíše nebo zcela nespokojeno je 0% dotazovaných.

Otázka č. 8. Jste spokojen/a s nabízenou šíří sortimentu společnosti ZERO a spol., s. r. o.?

*Graf 3.7 Spokojenost respondentů s nabízenou šíří sortimentu*

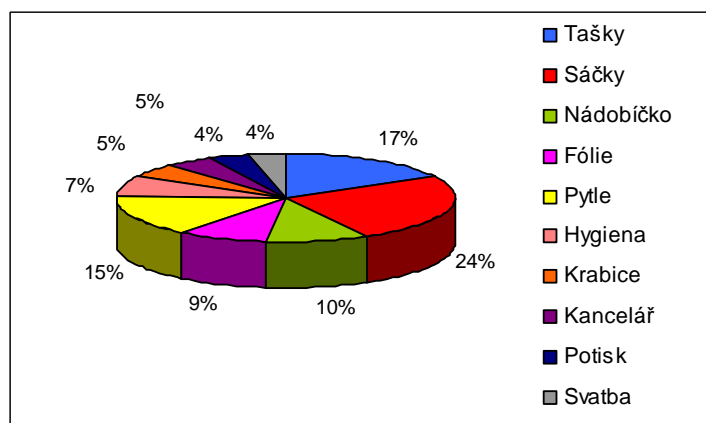


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Respondenti v této otázce hodnotili jak jsou spokojeni se šíří sortimentu, kterou společnost ZERO a spol., s. r. o. nabízí. Z celkového počtu 30 respondentů odpovědělo 74% dotazovaných, že je velice spokojeno. Dále 23% dotazovaných odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a 3%, že jsou zcela nespokojeni se šíří sortimentu. Odpověď typu spíše nespokojen/a se nevyskytla ani jednou, tudíž tvoří 0% z celkového počtu. Spokojenost zákazníků může znamenat, že společnost ZERO a spol., s. r. o. nemusí mít obavy z toho, že by jejich sortiment zákazníkům nestačil.

Otázka č. 9. O kterou kategorii produktů společnosti ZERO a spol., s. r. o. máte nejvíce zájem?

*Graf 3.8 Kategorizace produktů o které mají respondenti zájem*

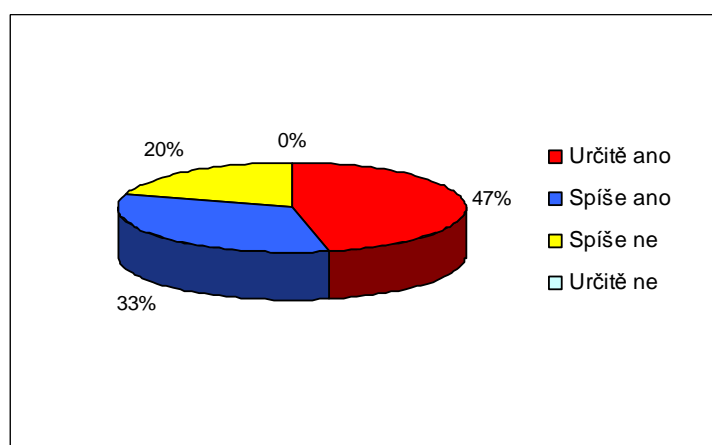


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z uvedeného grafu č. 3.8 vyplývá, že největší zájem mají zákazníci o sáčky, které tvoří 24% odpovědí. Dále ještě mají velký zájem o tašky ze 17% a o pytle z 15%. Menší zájem je o nádobíčko z 10%, o fólie z 9%, o hygienické produkty ze 7%, o krabice a kancelářské produkty z 5% a o potisknuté a svatební produkty ze 4%. Každý zákazník nakupuje podle své momentální potřeby, takže se složení nakupovaných produktů může měnit podle zájmu kupujících.

#### Otázka č. 10. Využíváte akčních slev, které společnost ZERO a spol., s. r. o. nabízí?

*Graf 3.9 Využívání akčních slev respondenty*

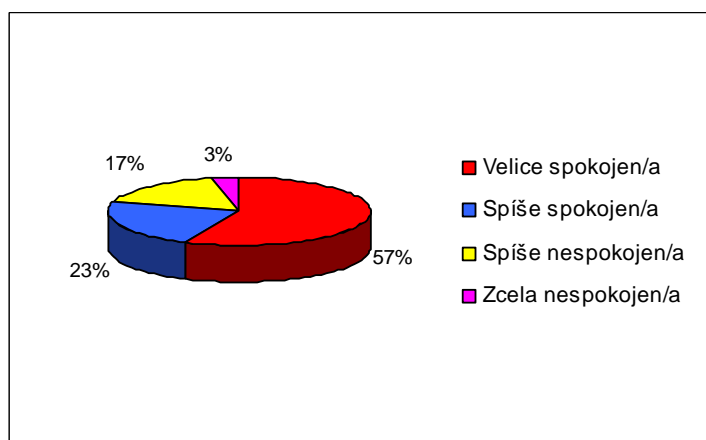


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Společnost ZERO a spol., s. r. o. nabízí slevy na produkty sezónní potřeby nebo na produkty, které již dlouho leží na skladě a není o ně tak velký zájem jako o produkty ostatní. Každý podnik se snaží šetřit co to dá, proto i nejčastější odpovědí u této otázky bylo, že slev dotazovaní určitě využívají. Tuto odpověď celkem zvolilo 47% dotazovaných respondentů. Odpověď spíše ano označilo 33% a spíše ne 20% respondentů. Žádný respondent neodpověděl, že slev u společnosti ZERO a spol., s. r. o. určitě nevyužívá.

Otázka č. 11. Jste spokojen/a s umístěním společnosti ZERO a spol., s. r.o.?

*Graf 3.10 Spokojenost respondentů s umístěním společnosti*

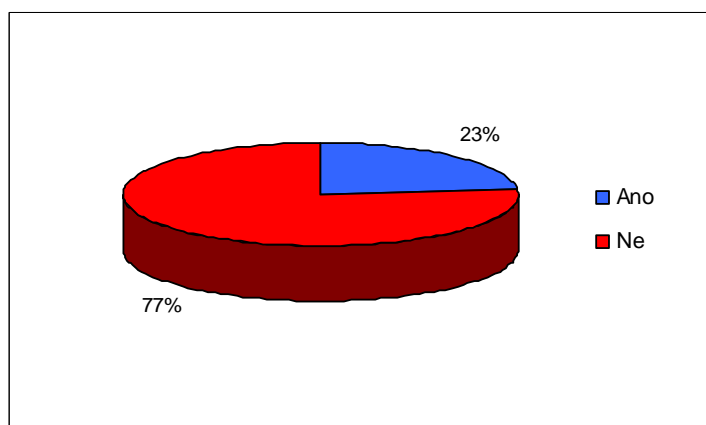


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Společnost ZERO a spol., s. r. o. sídlí v obci Palkovice nedaleko Frýdku-Místku. Její sídlo není v blízkosti hlavního tahu, ale na okraji obce. Tudíž i dostupnost pro některé zákazníky je obtížnější. Velice spokojeno je 57% dotazovaných, 23% je spíše spokojeno, 17% je naopak spíše nespokojeno a 3% dotazovaných je zcela nespokojeno. Nespokojenost s umístěním společnosti je především z řad odlehlejších zákazníků, jako například z Olomouckého nebo Jihomoravského kraje.

Otázka č. 12. Uvítal/a byste rozšíření služeb?

*Graf 3.11 Rozšíření služeb*



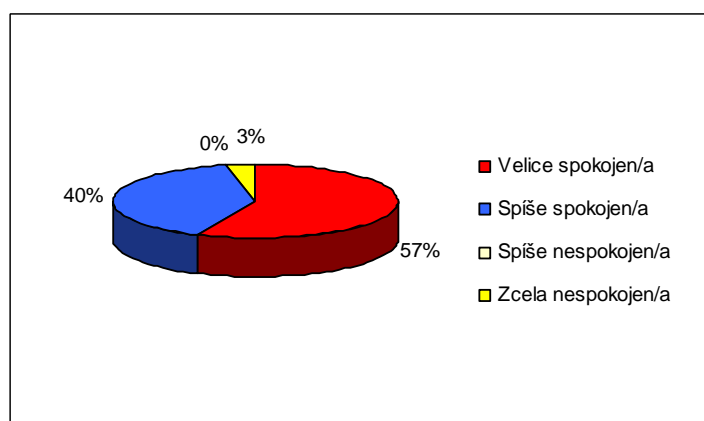
*Zdroj: Vlastní zpracování*



Rozšíření služeb společnosti ZERO a spol., s. r. o. by neuvítalo 77% dotazovaných zákazníků. Naopak pro rozšíření by bylo 23% respondentů. Společnost pokrývá skoro veškeré služby, o které mají zákazníci zájem. Když některou službu ve své nabídce společnost zahrnutou nemá, snaží se zákazníkům maximálně vyhovět a konkrétně se na realizaci jejich potřeb domluvit.

Otázka č. 13. Jak jste spokojen/a s webovými stránkami společnosti ZERO a spol., s. r. o.?

*Graf 3.12 Spokojenost respondentů s webovými stránkami společnosti*

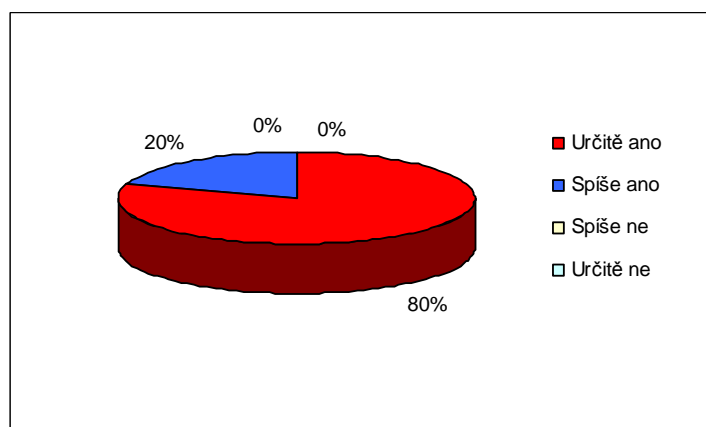


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na tuto otázku odpovědělo 57% dotazovaných, že s webovými stránkami společnosti ZERO a spol., s. r. o. jsou velice spokojeni. Spíše spokojeno je 40% a zcela nespokojeno je 3% dotazovaných. Průměrně můžeme říci, že s webovými stránkami jsou zákazníci spokojeni. Společnost disponuje přehlednými webovými stránkami s grafikou firemních barev, o které se starají externí osoby, avšak nemůžeme opomenout jejich případná zlepšení.

Otázka č. 14. Uvítala byste společnost ZERO a spol., s. r. o. svým přátelům?

*Graf 3.13 Doporučení společnosti ZERO a spol., s. r. o. přátelům respondentů*

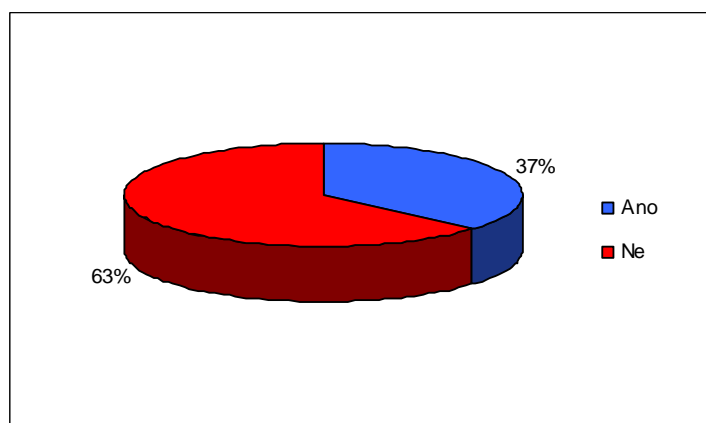


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, zda by dotazovaný zákazník doporučil společnost ZERO a spol., s. r. o. svým přátelům, odpovědělo 80%, že určitě ano a zbývajících 20% spíše ano. Svou nespokojenost neprojevili ani jeden z 30 dotazovaných. To svědčí o tom, že firma si zakládá na svém dobrém jméně, a tím si vytváří možnost získat důležité reference velkých firem.

Otázka č. 15. Znáte jiné firmy v Moravskoslezském kraji zabývající se prodejem obalového materiálu, popřípadě jeho výrobou?

*Graf 3.14 Známost jiných firem, které vyrábí nebo prodává obalový materiál*



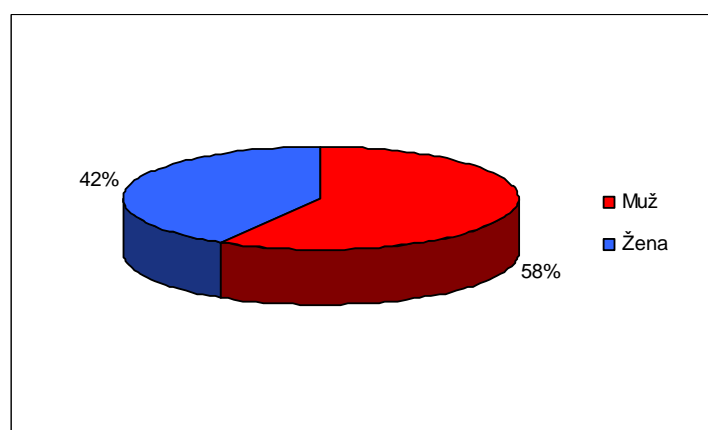
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Firma ZERO a spol., s. r. o. není jedinou firmou v Moravskoslezském kraji, která se zabývá prodejem obalového materiálu nebo jeho vlastní výrobou. Na tuto otázku odpovědělo

63% dotazovaných, že jiné firmy s podobným předmětem podnikání neznají a zbývajících 37% odpovědělo, že naopak znají. Respondenti, kteří odpověděli, že znají jiné firmy nejčastěji uváděli tyto názvy firem: Machala, Eurobal, Rybar, Balmat, BM Plus, Večeřa, Jespera, EKO Plast, Elko Plast, Rec 21 apod.

#### Otázka č. 16. Pohlaví.

*Graf 3.15 Pohlaví respondentů*

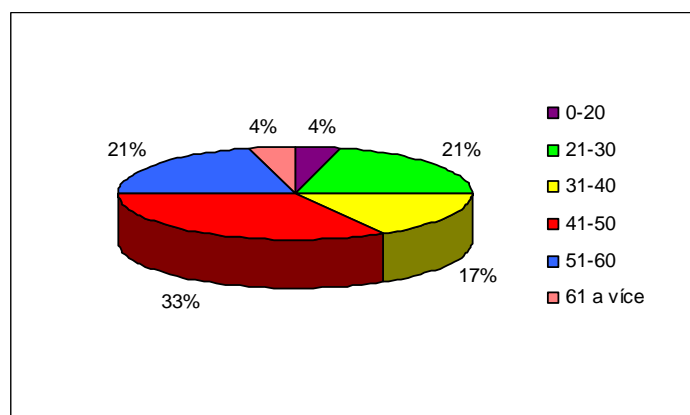


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na tuto identifikační otázku odpovídali jak jednotlivci, tak i osoby samostatně výdělečně činné. Obchodní a kapitálové společnosti otázku vynechávaly. Odpovědělo tedy celkem 24 respondentů, z toho 58% mužů a 42% žen. Z tohoto grafu č. 3.15 jednoznačně vyplývá, že nejčastějšími zákazníky společnosti ZERO a spol., s r. o. jsou právě muži.

### Otázka č. 17. Věk.

*Graf 3.16 Věk respondentů*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na tuto poslední otázku opět neodpovídaly obchodní a kapitálové společnosti, nýbrž jen osoby samostatně výdělečně činné a jednotlivci, kterých celkem bylo 24. Věk dotazovaných osob se pohyboval přibližně od osmnácti do šedesáti a více let. Největší podíl oslovených respondentů byl ve věku 41 – 50 let, což tvoří 33% z celkového počtu dotazovaných. Dále po 21% má věková hranice od 21 do 30 let a od 51 do 60 let. O trochu menší podíl tvoří osoby věkové škály od 31 do 40 let. Nejméně dotazovaných tvoří osoby od 0 do 20 let.

## **3.4 Pasportizace podnikatelského prostředí**



*Obr. 3.4 Obec Palkovice*

V této kapitole se budeme zabývat mapováním prostředí ve které společnost působí pomocí pasportizace podnikatelského prostředí. Společnost ZERO a spol., s. r. o. sídlí v obci Palkovice. Ta se nachází ve východní části Moravskoslezského kraje, v předhůří Beskyd, v okrese Frýdek-Místek a sousedí s obcemi Chlebovice, Zelinkovice, Místek, Kunčičky u Bašky, Hodoňovice, Metylovice, Lhotka,

Kozlovice a Rychaltice.<sup>31</sup> První prokázaná zpráva o Palkovicích pochází z roku 1437, kdy se poprvé pod svým jménem objevují v písemných pramenech. Datum založení obce je však starší. Historici se shodují přibližně na roku 1390. Ves patřila typologicky mezi lesní lánové vsi se značným počtem selských statků typickým pro vsi kolonizační a byla přímým majetkem olomouckých biskupů. Od roku 1437 však byla integrální součástí hukvaldského panství. Palkovice byly podle Ladislava Hosáka pojmenovány po fojtu Pavlovi, který vlastnil louky, rybníky, 2 mlýny, pole, krčmu a fojtství. Kromě fojta měly Palkovice kolem 40 sedláků s různě velkými pozemky. Znak obce Palkovice je tvořen červeně – zeleně děleným štítem. V horní části štítu jsou dva stříbrné kužely a v části dolní se nachází jehněčí rouno.

Charakter obce vytváří enkláva Palkovických hůrek (přes 500 m n. m.), v jejíž údolí leží obec skládající se ze dvou částí - Palkovice a Myslík, sloučených v jednu obec v roce 1980. Správní území obce má výměru 2174,45 ha a čítá 2950 obyvatel. V západní části Palkovických hůrek se nachází přírodní rezervace s jedinečnou ukázkou základních vegetačních typů s bohatým bylinným patrem, jež byla zřízena v roce 1969 s rozlohou 18,33 ha. Údolím protéká říčka Olešná, na které byla na počátku 60. let vybudována stejnojmenná rekreační přehrada o rozloze 86 ha. Centrum obce leží v nadmořské výšce 332 m n. m. a



*Obr. 3.5 Kostel sv. Jana Křtitele*

nejvyšší body obce jsou Kubánkov (661 m n. m.) a Králová hora (612 m n. m.).

V roce 1631 byl nákladem obce postaven v centru nynější kostel sv. Jana Křtitele a kolem něho zřízen malý hřbitov. Kostel byl postaven z kamene a jedná se o hodnotnou architekturu z doby třicetileté války. V místní části Palkovice, v Palkovických hůrkách nedaleko osady Myslík se nachází lidským očím tak trochu utajená a před popularitou ochráněná skalní kaplička nazývaná Myslíkovské Lurdy. Na levém břehu říčky Olešná je kaplička sv. Mořice. Dalšími památkami jsou kamenný barokní kříž z roku 1741, pomník Rudarmějců, kaple Sedmibolestné

Panny Marie na Myslíku a pomník obětem 2. světové války.

Na protékající říčce Olešná, na hranici s Frýdkem-Místkem, byla vybudována v letech 1964-65 přehradí nádrž Olešná. Je vyhrazena především k rekreaci, vodním sportům a

---

<sup>31</sup> Příloha č. 4

sportovnímu rybolovu. Jachting Palkovice má na přehradě loděnici. V obci se nachází lyžařský areál s možností nočního lyžování. Pro cyklisty je zde několik značených stezek do Frýdku-Místku, Palkovických hůrek, na Olešnou, Hukvaldy aj. V centru obce můžeme využít fotbalové hřiště, tenisové a volejbalové kurty, tělocvičnu, bazén, solární jeskyni, saunu apod.

Obec je kvalitně zabezpečena po všech stránkách občanské vybavenosti. Obě části jsou plně plynofikovány a pokryty vodovodními sítěmi. Podstatná část má vybudovanou kanalizaci, v jejíž výstavbě se dále pokračuje. V centru obce je zřízena základní a mateřská škola, v kulturním domě je v provozu kino. V obci působí dětský lékař, dva všeobecní lékaři pro dospělé a zubní lékařka. Je zde také hustě pokryta autobusová doprava, která spojuje dvě velká města; Ostravu a Rožnov pod Radhoštěm. V provozu je také několik prodejen potravin, železářství, drogerie, pošta, dvě cukrárny, restaurace a pohostinství. Celodenní stravování poskytují čtyři restaurační podniky – Restaurace Tomis, Restaurace pod Habešem, Restaurace u Kubalů a Restaurace Barborka. Obec disponuje i ubytovacím zařízením. Jedná se o rekreační středisko na Hůrkách a Penzion u Bačů.

V obci Palkovice působí podnikatelské subjekty jako například firma Donath, s. r. o., Instal servis, s. r. o., Poltesko, s. r. o., Beskyd agro, a. s. , Květiny Holek, Modrá labuť a mnoho dalších.

### **3.5 STEP analýza**

STEP analýza hodnotí vnější prostředí společnosti ZERO a spol., s. r. o. prostřednictvím čtyř faktorů, které na ní působí. V této kapitole jsou rozebrány faktory působící z vnějšku na podnik v rámci České republiky. Jedná se o faktory společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní, které jsou blíže analyzovány v níže uvedených subkapitolách.

#### **3.5.1 Společenské faktory**

Společenské faktory podle mého názoru nemají až tak výrazný vliv na prodej obalového materiálu, popřípadě jiného spotřebního zboží. Můžeme snad jen zmínit faktory, týkající se životního stylu a úrovně domácností, které jsou přímými spotřebiteli.

### **3.5.2 Technologické faktory**

Technologické faktory musí podnik sledovat, proto aby při současném a stále rychlejším tempu technologických změn nezaostával za svými konkurenty. Jelikož se jedná o malou firmu, tak prostředky vynakládané na výzkum a vývoj jsou velice nízké. Společnost ZERO a spol., s. r. o. prodává produkty, o které je zájem. Využívají k tomu výrobní stroje, které jsou max. 10 let staré, a které splňují všechny požadavky k tomu, aby neohrožovaly žádným způsobem zaměstnance, popřípadě zákazníky firmy. Za opravy a udržování investičního majetku podniku je zodpovědný jeden z jednatelů. Společnost ZERO a spol., s. r. o. se nebrání žádným rozsáhlým inovacím své techniky, právě naopak. Hlavním faktorem bránící rozvoji firmy v tomto směru je nedostatek finančních prostředků na nákup nových strojů, které by pomohly zkrátit potřebný čas výroby určitých produktů a také zabezpečily snížení nákladů souvisejících s jejich výrobou.

### **3.5.3 Ekonomické faktory**

Mezi tyto faktory můžeme zařadit problematiku nezaměstnanosti, která po světové krizi z října roku 2008 má silný dopad na celou Českou republiku. Tudíž i Moravskoslezský kraj je touto skutečností poznamenán, ale ne příliš silně. Dalším velice silným faktorem je působící konkurence na trhu a také nově vznikající.

### **3.5.4 Politicko-právní faktory**

Politika státu ovlivňuje působení společnosti ZERO a spol., s. r. o. asi nejvíc z výše uvedených faktorů. Právě prostřednictvím zákonů, nařízení, směrnic, rozhodnutí a vyhlášek, které musí společnost dodržovat, aby nemusela být sankciována, a tím i více finančně zatížena. Společnost ZERO a spol., s. r. o. je součástí systému řízení kvality a environmentu s cílem chránit životní prostředí. Právě legislativní předpisy v této oblasti se stávají pro firmu stále přísnějšími.

## 4 Návrhy a doporučení

Pro praktickou analýzu této bakalářské práce jsem si vybrala podnikatelskou činnost společnosti ZERO a spol., s. r. o. Jedná se o malou společnost, která v současné době disponuje jen deseti zaměstnanci. Páč je malou společností, tak od svého vzniku jako společnost s ručením omezeným si od roku 1993 dokázala vybudovat silné a prosperující postavení na trhu s obaly. Žádná firma na trhu nemůže být maximálně dokonalá. Vždy se najde oblast kterou firma může zlepšit. Jinak tomu není ani v případě společnosti ZERO a spol., s. r. o. Na základě pěti použitých metodologických postupů bych firmě doporučovala následující oblasti pro zlepšení.

### 4.1 Marketingová strategie

Na základě SWOT analýzy je jednou z možných slabých stránek neodpovídající marketingová strategie, a to hlavně v oblasti reklamy. Společnost ZERO a spol., s. r. o. na tuto činnost zaměstnává externího analytika, který se o medializaci firmy stará. Dnes je pro podnikatele nejdůležitější zhodnotit a účelně zvolit oblast vynakládání svých finančních prostředků. Pro společnost je důležité být vidět, proto bych společnosti navrhovala vynakládat ještě více peněžních prostředků a rozšířit množství prostředků medializace. Z finanční stránky může tento návrh být pro společnost náročnější. Nejspíš bude zapotřebí vyhledat pro navrhované zlepšení zkušeného externího pracovníka nebo si nechat poradit některou ze společností marketingového poradenství. Tento návrh zabere více času na jeho samotnou realizaci.

Zatím mezi reklamní prostředky firmy patří především její vlastní webové stránky, které by mohla rozšířit o jazyk anglický a německý. Dále je to propagace ve vybraných periodikách, která zdaleka nesplňuje svůj hlavní účel, protože se jedná o periodiky s nižším počtem výtisků za určité období. V souvislosti s webovými stránkami by společnost mohla zavést i internetový obchod „e-shop“ formou objednávkového systému. Zavedení této nové služby by mohlo vést k eventuálnímu zvýšení dosavadního počtu zákazníků především z řad domácností nebo jednotlivců z různých koutů republiky nebo dokonce zahraničí.



## **4.2 Větší zaměření na zlepšení životního prostředí**

Velkou výhodou společnosti ZERO a spol., s. r. o. je její orientace na ochranu a zkvalitňování životního prostředí na kterou se cíleně zaměřuje od roku 2008. Její silný vztah v této oblasti potvrzuje udělení certifikátu ISO 9001:2000 a 14001:2004.

I když její šíře sortimentu je dnes vysoká, nezahrnuje mnoho produktů vedoucí právě ke zlepšení či zkvalitňování životního prostředí. Proto bych společnosti navrhovala průběžně rozšiřovat zboží o novinky, hlavně ty z ekologických materiálů, kterými jsou například papír, dřevo, kukuřice, cukrová třtina, biodegradatelné materiály (TDPA) apod. Tyto produkty jsou v dnešní době již dostupné. Společnost však při rozšiřování sortimentu v tomto směru bude muset vyhledat a zhodnotit novou vyjednávací sílu dodavatelů.

## **4.4 Zřízení pobočky**

Pro společnost ZERO a spol., s. r. o. by mohlo být i vhodné rozšířit svou společnost alespoň o jednu pobočku, a to v oblasti Olomouckého kraje. Tento návrh bych doporučovala na základě dotazníkového šetření. Bylo by to výhodné především pro stávající, ale i budoucí zákazníky právě z této oblasti, poněvadž nemají tu možnost se eventuálně rychle dostavit do sídla společnosti v případě nutného zájmu o produkty nebo nemají čas čekat na jejich dovoz. Pobočka společnosti by se mohla nacházet ve větším a více frekventovanějším místě. Zřízení pobočky společnosti ZERO a spol., s. r. o. by mohlo být financováno buď z vlastních zdrojů nebo formou úvěru.

## 5 Závěr

Malé a střední podniky jsou důležitým segmentem pro celé národní hospodářství, hlavně tím, že vytváří spoustu kvalitních pracovních míst, které jsou v dnešní době velice potřebné. V bakalářské práci je pojednáváno o konkurenceschopnosti malého podniku na trhu s obaly a jeho výrobou. Již na samotném začátku této práce je zmíněno, že pro každý podnik je důležité, aby byl konkurenceschopným, a tím i obstál na daném trhu. Poněvadž se jedná o malý podnik, jde o zvláště těžký úkol. Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza současného stavu společnosti ZERO a spol., s. r. o., jak dokáže být konkurenceschopnou ve svém odvětví.

Konkurenceschopnost je důležitým prvkem pro přežití a úspěšný vývoj a rozvoj podniku v dnešním stále se globalizujícím prostředí. Vede k tomu stále se stupňující tlak na hledání nových konkurenčních strategií nebo získávání nových konkurenčních výhod. Dnešní podnikatelský svět je především o inovacích, nových technologiích a stálém rozvoji. Většinou uspějí jen ty firmy, které dokážou rychle a pružně reagovat na požadavky a přání zákazníků.

Celá bakalářská práce byla konstruována do třech částí, kterými jsou teoretická východiska, analýza současného stavu, pomocí nadefinovaných metodologických postupů a návrhy a doporučení, které mohou společnosti otevřít cestu k rozvoji nebo novým zkušenostem a poznatkům. Za nejdůležitější část však můžeme považovat samotnou analýzu současného stavu, nebo-li zhodnocení jak na tom je firma právě teď. Pomocí které můžeme vhodná doporučení na zlepšení. Byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, dotazníkové šetření, pasportizace a STEP analýza.

Pomocí Porterovy analýzy bylo zhodnoceno pět základních sil, které na společnost působí. Jde vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů, stávající konkurence, potenciální nově vstupující konkurence a možnost výskytu substitutů. V rámci SWOT analýzy byly nadefinovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti ZERO a spol., s. r. o. Dále byla použit průzkum spokojenosti zákazníků společnosti ZERO a spol., s. r. o. prostřednictvím dotazníku, ten vyplnili převážně zákazníci společnosti a skládal se ze 17 otázek. Na základě tohoto průzkumu můžeme říci, že stávající zákazníci jsou spokojeni. Pasportizací byla zmapovaná obec Palkovice ve které společnost sídlí a STEP analýzou byly posouzeny čtyři vnější faktory, které na firmu působí.

Závěrem byly v bakalářské práci uvedeny návrhy a doporučení, které eventuálně mohou sloužit ke zvýšení konkurenceschopnosti malé společnosti na trhu s obaly a obalovým

materiálem. Přednostním návrhem pro společnost ZERO a spol., s. r. o. je zaměření se na marketing, především na oblast reklamy, což by společnosti pomohlo k tomu, aby byla známá i v jiných oblastech republiky nebo zahraničí. Závěrem mohu říci, že hlavní cíl práce byl splněn. Malý podnik jakým je i společnost ZERO a spol., s. r. o. má na trhu své místo a dokáže velmi dobře obstát mezi stávající i potenciální nově vstupující konkurencí.

## Seznam použité literatury

### Knižní odkazy:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

GRUBLOVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

KISLINGEROVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MALACH, Antonín a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. 1. vyd. Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. Podnikání a synergie. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.

PAVLICA, Karel a kol. Sociální výzkum podnik a management. EKOPRESS, 2000. 160 s. ISBN 80-86119-25-4.

PORTER, E. Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PŘÍBOVÁ, M. a kol. Analýza konkurence a trhu. Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Victoria Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

### **Internetové odkazy:**

[www.business.center.cz](http://www.business.center.cz)

[www.justice.cz](http://www.justice.cz)

[www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

[www.palkovice.cz](http://www.palkovice.cz)

[www.palkovice.eu](http://www.palkovice.eu)

[www.zero.cz](http://www.zero.cz)

### **Legislativní odkazy:**

Zákon č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že biografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

Markéta Kladivová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kozlovice 35

739 47 Kozlovice

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Normy ISO 14001:2004 a ISO 9001:2001

Příloha č. 2 – Politika kvality a ochrany životního prostředí

Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 4 – Mapa obce Palkovice a sousedních obcí



## CERTIFIKÁT

Potvrzujeme, že integrovaný systém managementu společnosti:

**ZERO a spol, s.r.o.**  
**Palkovice**  
**Česká republika**

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance podle  
následujících standardů systému environmentálního managementu  
a managementu jakosti:

**ISO 9001:2000 ISO 14001:2004**

Rozsah certifikace je uplatněn na:

**Velkoobchod a maloobchod s obalovým materiálem,  
výroba obalů a jejich potisk.**

Tento certifikát je platný pouze ve spojení s přílohou certifikátu označenou stejným  
číslem, kde je uveden seznam certifikovaných míst.

Certifikát č.: PRA 6005198

První QMS vystaven: 19. prosince 2008

První EMS vystaven: 19. prosince 2008

Současný certifikát vystaven: 19. prosince 2008

Platnost certifikátu: 18. prosince 2011

*Patricia Vratimac*

Vystaveno v: Lloyd's Register EMEA, Praha,  
v zastoupení Lloyd's Register Quality Assurance Limited



Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.  
Táborova 31, 140 00 Praha 4, Česká republika (226137872)

Tento certifikát byl zpracován v souladu s politikou LRQA pro hodnocení a vydávání. Tento certifikát může být použit pouze pro účely, pro které byl vydán. Pro další informace o rozsahu a podmínkách certifikace kontaktujte Lloyd's Register Quality Assurance Limited. Pro více informací o rozsahu a podmínkách certifikace kontaktujte Lloyd's Register Quality Assurance Limited. Pro více informací o rozsahu a podmínkách certifikace kontaktujte Lloyd's Register Quality Assurance Limited.





## POLITIKA KVALITY A OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Jsme výrobní a obchodní organizací se zaměřením na oblast výroby obalů, tampónového tisku, velkoobchodu a maloobchodu s obalovým materiálem.

Rostoucí požadavky zákazníků a požadavků na ochranu životního prostředí nás přivedly k rozhodnutí zavázat se vytvořit, dokumentovat, uplatňovat, udržovat a zlepšovat integrovaný systém řízení jakosti a environmentu.

Uvědomujeme si, že naše jednání musí být v souladu s ekonomikou, ekologií a odpovědností za společnost s ohledem na budoucí generace. Proto patří péče o zdraví a bezpečí lidí, šetrné zacházení se zdroji a čistota životního prostředí mezi základní principy naší obchodní strategie.

Jako společnost přijímáme tuto politiku s následujícími závazky:

- dosáhnout toho, aby se společnost stala vyhledávaným obchodním partnerem a dodavatelem, u kterého bude vytvořen pocit jistoty nejen pro zákazníka, ale i pro zaměstnance společnosti
- hlavním cílem společnosti je maximální uspokojování potřeb odběratelů, tj. výrobky a službami, které svou vysokou úrovní splní nebo předčí jejich požadavky
- ochranu životního prostředí řadíme mezi základní priority svého rozvoje. Zaměřujeme se na prevenci vzniku znečištění životního prostředí a dodržování principů trvale udržitelného rozvoje
- plníme právní předpisy ČR týkající se životního prostředí, bezpečnosti a hygieny práce, ochrany osob a ochrany spotřebitele
- provádíme preventivní kontroly ochrany životního prostředí. Případné nedostatky ihned odstraňujeme a tím předcházíme možnému nebezpečí vzniku nežádoucí ekologické události
- všechny osoby pracující pro organizaci považujeme za nejdůležitější faktor vytvářející základ našeho úspěchu. Podporujeme jejich angažovanost a neustále zlepšujeme podmínky pro motivaci pozitivního jednání
- vedení společnosti nese odpovědnost za jakost výrobků a služeb, vytváří potřebné organizační, personální a finanční zdroje pro zavedení, udržování a rozvoj systémů jakosti a environmentu a jejich neustálé zlepšování

Zabezpečování kvality našich výrobků a služeb, stejně jako vliv naší činnosti na životní prostředí, je úkolem všech zaměstnanců společnosti, kteří řídí, provádějí a ověřují činnosti společnosti v rámci realizace produktu.

V Palkovicích dne 2. 7. 2008  
Vypracovala: Silvie Hušková

Schválil: Silvie Hušková

### **Příloha č. 3**

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě, oboru Ekonomika podniku. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se Vám dostal do rukou. Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit jen pro účely mé bakalářské práce.

*Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, pouze jednu odpověď.*

#### **1. Jste fyzická nebo právnická osoba?**

- ☐ fyzická osoba
- ☐ právnická osoba

#### **2. Jaká je právní forma Vašeho podnikatelského subjektu?**

- ☐ akciová společnost
- ☐ společnost s ručením omezeným
- ☐ veřejná obchodní společnost
- ☐ komanditní společnost
- ☐ živnostník

#### **3. Jaký je předmět Vašeho podnikání?**

.....  
.....

#### **4. Z kterého kraje pocházíte nebo ve kterém jako právnická osoba máte sídlo svého podnikání?**

- ☐ Moravskoslezský
- ☐ Olomoucký
- ☐ Jihomoravský
- ☐ Zlínský
- ☐ Jihočeský
- ☐ Vysočina
- ☐ Pardubický
- ☐ Plzeňský
- ☐ Středočeský
- ☐ Královéhradecký
- ☐ Karlovarský
- ☐ Hl. m. Praha
- ☐ Ústecký
- ☐ Liberecký

#### **5. Znáte společnost Zero a spol., s. r. o. se sídlem v Palkovicích, zabývající se především prodejem obalového materiálu a vlastní výrobou?**

- ☐ ano
- ☐ ne (pokud ne, pokračujte otázkou číslo 15)

**6. Nakupujete u společnosti Zero a spol., s. r. o.?**

- ☐ ano
- ☐ ne (pokud ne, pokračujte otázkou číslo 15)

**7. Jak jste spokojen/a s poskytovanými službami společnosti Zero a spol., s. r. o.?**

- ☐ velice spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ zcela nespokojen/a

**8. Jste spokojen/a s nabízenou šíří sortimentu společnosti Zero a spol., s. r. o.?**

- ☐ velice spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ zcela nespokojen/a

**9. O kterou kategorii produktů společnosti Zero a spol., s. r. o. máte nejvíce zájem?**  
(možnost více odpovědí)

- ☐ tašky
- ☐ sáčky
- ☐ nádobíčko
- ☐ fólie
- ☐ pytle
- ☐ hygiena
- ☐ krabice
- ☐ pro kancelář
- ☐ potisk
- ☐ svatba

**10. Využíváte akčních slev, které společnost Zero a spol., s. r. o. nabízí?**

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

**11. Jste spokojen/a s umístěním společnosti Zero a spol., s. r. o.?**

- ☐ velice spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ zcela nespokojen/a

**12. Uvítal/a byste rozšíření služeb?**

- ☐ ano
- Kterých?.....
- ☐ ne

**13. Jak jste spokojen/a s webovými stránkami společnosti Zero a spol., s. r. o.?**

- ☐ velice spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ zcela nespokojen/a

**14. Doporučil/a byste společnost Zero a spol., s. r.o. svým přátelům?**

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

**15. Znáte jiné firmy v Moravskoslezském kraji zabývající se prodejem obalového materiálu, popřípadě jeho výrobou?**

- ☐ ano

Které?.....

- ☐ ne

**16. Jste: (nevyplňuje právnická osoba)**

- ☐ muž
- ☐ žena

**17. Váš věk je: (nevyplňuje právnická osoba)**

- ☐ 0 – 20
- ☐ 21 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 – 60
- ☐ 61 a více

Děkuji Vám za spolupráci a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

#### Příloha č. 4

